

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE
SUMINISTROS PARA LA EMPRESA LÍDER EN MEDICINA
MODERNA NATURAL VITALITY

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

MARCO ANTONIO VILLAREAL FREIRE

DIRECTOR: PAUL IDROBO

QUITO, MAYO 2014

NOMBRE DEL DIRECTOR:

Ing. Paul Idróbo

NOMBRE DE INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda

Ing. Fabián Cueva

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. EMPRESA LÍDER EN MEDICINA MODERNA “NATURAL VITALITY”, 3

1.1. ANTECEDENTES, 3

1.2. JUSTIFICACIÓN, 4

1.3. ENTORNO, 5

1.3.1. Análisis Externo, 5

1.3.1.1. Análisis del Mercado, 6

1.3.1.2. Factor Económico, 8

1.3.1.3. Marco Legal, 18

1.3.1.4. Factor Socio-Cultural, 21

1.3.1.5. Entorno Tecnológico, 23

1.3.2. Análisis Interno, 24

1.3.2.1. Antecedentes de La Empresa, 24

1.3.2.2. Localización de la empresa y puntos de distribución, 25

1.3.2.3. Misión, 28

1.3.2.4. Visión, 29

1.3.2.5. Objetivos, 30

1.3.2.5.1. Objetivo General, 30

1.3.2.5.2. Objetivos Específicos, 31

1.3.2.6. Estructura Organizacional, 33

1.3.2.7. Productos, 35

1.3.2.7.1. Productos Estrella, 35

1.3.2.8. Clientes, 37

1.3.2.9. Ventas, 39

1.3.2.10. Proveedores, 41

2. MARCO TEÓRICO, 44

2.1. LOGÍSTICA, 44

2.1.1. Objetivos de la logística, 47

2.1.5. Distribución y transporte externo, 54

2.2. EL IMPACTO DE LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LAS ORGANIZACIONES, 55

2.2.1. Matriz de distribución de los costos de la logística, 57

2.2.2. Costos de compras y aprovisionamiento, 59

2.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS POR LOS PROVEEDORES, 61

2.3.1. Fundamentación del VMI: la aplicación del ECR, 64

2.3.2. Aplicación del VMI, 67

2.3.3. Pasos para la implementación del VMI, 67

2.3.4. Ventajas y Limitaciones del VMI, 68

2.4. GESTIÓN LOGÍSTICA EN CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y ALMACENES, 70

2.4.1. Mejores prácticas en operaciones en centros de distribución, 70

2.4.2. Funciones y objetivos de los centros de distribución, 71

2.4.3. Principios del almacenamiento, 73

2.5. FACTORES QUE AFECTAN LA LOCALIZACIÓN, 76

3. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SUMINISTROS, 86

3.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES, 86

3.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?, 88

3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS, 90

3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 92

3.5 ANÁLISIS DE COSTOS, 95

3.5.1 Costeo ABC, 95

3.6 ANÁLISIS DE TIEMPOS, 97

3.7 INVENTARIO DE PROCESOS, 99

3.8 ADQUISICIONES LOCALES, 101

- 3.8.1 Descripción del proceso, 101
- 3.8.2 Análisis de valor agregado, 102
- 3.8.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora, 104
- 3.9 GESTIÓN DE IMPORTACIONES, 104
 - 3.9.1 Descripción del proceso, 104
 - 3.9.2 Análisis de valor agregado, 109
 - 3.9.3 Análisis de debilidad y oportunidades de mejora, 111
- 3.10 ALMACENAMIENTO, 111
 - 3.10.1 Descripción del proceso, 111
 - 3.10.2 Análisis de valor agregado, 113
 - 3.10.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora, 114
- 3.11 REQUISICIONES INTERNAS, 115
 - 3.11.1 Descripción del proceso, 115
 - 3.11.2 Análisis de valor agregado, 117
 - 3.11.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora, 119
- 3.12 VENTAS, 120
 - 3.12.1 Descripción del proceso, 120
 - 3.12.2 Análisis de valor agregado, 121
 - 3.12.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora, 122
- 3.13 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL INVENTARIO, 122
 - 3.13.1 Sistema ABC, 125
- 3.14 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS ESPACIOS FÍSICOS, 130
- 3.15 ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN DE PUNTOS DE BODEGA Y DISTRIBUCIÓN, 137
- 3.16. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN,138

4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS, 144

- 4.1 ESTRUCTURACIÓN DE PROPUESTA, 144
- 4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS POR PROCESOS, 147
 - 4.2.1 Planificación de adquisiciones locales, 147

- 4.2.2 Adquisiciones locales, 148
- 4.2.3 Gestión de importaciones, 151
- 4.2.4 Almacenamiento, 154
- 4.2.5 Requisiciones internas, 157
- 4.2.6 Ventas, 160
- 4.3 BODEGA, 162
 - 4.3.1 Adquisición de nuevas bodegas, 165
- 4.4 PROPUESTA DISTRIBUCIÓN A NIVEL QUITO, 167
- 4.5 PROPUESTA DE INVENTARIOS, 169
- 4.6 PROPUESTA DE UBICACIÓN DE LOCALES COMERCIALES, 171

5. IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS, 172

- 5.1 IMPLEMENTACIÓN, 172
- 5.2 DIAGNÓSTICO, 175
- 5.3 PLANEACIÓN, 177
- 5.4 CONFORMACIÓN DE EQUIPOS, 178
- 5.5 PLAN Y PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y APLICACIÓN DE PROPUESTAS, 180
- 5.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, 183

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 185

- 6.1. CONCLUSIONES, 185
- 6.2. RECOMENDACIONES, 187

BIBLIOGRAFÍA, 190

ANEXOS, 192

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está dirigido hacia la aplicación de la reingeniería de procesos que intervienen en la cadena de suministros de la empresa líder en medicina moderna Natural Vitality S.A. con el objetivo de ser utilizado como guía para su reestructuración y alcanzar una cultura de calidad que permita cumplir los objetivos empresariales de forma eficaz y eficiente.

Se realiza el levantamiento de la información y se identifica los procesos de la cadena de suministros, como son adquisiciones locales, gestión de importaciones, almacenamiento, distribución y entrega de los productos, manejo de bodega, inventarios, ventas, entre otros, con el fin de identificar y analizar oportunidades de mejora en cada uno de los procesos, generando un ahorro no solo monetario a la empresa al reducir costos sino también se reducirán cargas de trabajo en el personal, al evitar demoras en los procesos, duplicidad de funciones y persiguiendo la mejora continua y así buscando obtener una gestión óptima.

A partir del levantamiento, las actividades de los procesos de la cadena de suministros son utilizadas para el análisis de valor agregado con el fin de establecer mejoras que aseguren calidad en los servicios y productos que ofrece la empresa líder en medicina moderna Natural Vitality S.A. para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer a nuevos potenciales clientes.

Como resultado del análisis realizado, es brindar a la empresa líder en medicina moderna Natural Vitality S.A. una gestión óptima de sus procesos logísticos basada en la reestructuración de los procesos actuales, cumpliendo metas establecidas y estándares que permitirán trabajar a todos los colaboradores en función de la mejora continua, garantizando así una ventaja competitiva en el mercado y ofreciendo productos y servicios de calidad. Cumpliendo metas establecidas y estándares que permiten trabajar a todos los colaboradores en función de la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se realizó sobre la base de la información proporcionada por parte de la empresa líder en medicina moderna Natural Vitality S.A., la misma que se encuentra en constante crecimiento, lo que demanda un sinnúmero de factores que se deben gestionar con agilidad como: recursos, transporte, movilización, administración de espacios físicos para almacenaje, costos, tiempos, distribución y abastecimiento de productos entre otros. Lo que ha incitado a los directivos realizar cambios en la gestión actual, para llegar al desarrollo integral y la consolidación de la empresa como una organización sólida y eficiente.

Los procesos que se proponen fueron definidos mediante diagramas de flujo que nos permita conocer las actividades de cada proceso, permitirá a la empresa una mayor eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, con cual se espera lograr resultados favorables en su gestión, evitando así que se produzcan reprocesos y demoras de las actividades en los subprocesos.

La investigación, tiene por objetivo efectuar un análisis de los actuales procesos logísticos y levantar un costeo por cada una de las áreas, con el fin de efectuar una propuesta de

reestructura de procesos, con el fin de mejorar tiempos de respuesta en el ingreso de nuevo inventario y el manejo adecuado de la distribución en sus diferentes puntos a nivel nacional.

Cabe indicar que además de hacer más eficientes a los procesos se pretende reducir costos de logística, en al menos un 18%, con respecto a la situación actual, para lo cual la propuesta estará basada en el método de manejo de los flujos y los recursos operativos sean estas personas que son parte de los procesos y el resto de recursos necesarios para proveedor de productos a la empresa.

Actualmente según la empresa la ubicación de sus bodegas se encuentran generando inconvenientes, ya que se encuentra en un edificio en los pisos 2 y 4, lo cual genera un sobre esfuerzo en los colaboradores que se encargan del almacenaje y por ende se ha dejado de vender muchos miles de dólares al momento que los puntos de distribución no cuentan con la debida disponibilidad de los productos de alta rotación, lo cual da la percepción a los clientes de que la empresa no cuenta con todo lo necesario para atenderlos, y da como resultado una disminución en su demanda, para lo cual se efectuará el debido análisis financiero, el cual sustente la decisión de inversión por parte de la empresa.

CAPÍTULO I

EMPRESA LÍDER EN MEDICINA MODERNA “NATURAL VITALITY”

1.1. ANTECEDENTES

Natural Vitality es una empresa constituida en el año 1992, teniendo como principal diferenciación de mercado brindar servicios y productos para la salud, totalmente naturales, mediante alianzas estratégicas y adquisición de productos de proveedores certificados en el exterior.

Natural Vitality surge como una gran iniciativa con miras a poner al servicio de la comunidad ecuatoriana excelentes alternativas en el campo de la salud.

Inicia su actividad en 1992 y en base a un crecimiento sostenido y seriedad a sus contratos de distribución, importantes empresas internacionales ponen en sus manos la representación y comercialización de sus marcas y productos, satisfaciendo así, necesidades especiales del mercado ecuatoriano al ofrecer innovadoras opciones.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la Empresa Natural Vitality cuenta con una cadena de suministros y distribución que cuenta con un total de 32 personas que se encargan desde los procesos de importación, inventario y distribución, cabe indicar que actualmente ocupa la primera posición dentro del segmento de servicios para el cuidado de la salud, pero se enfrenta a operaciones que demandan de una mayor cantidad de recursos y tiempo para el ingreso del inventario a sus bodegas y la distribución de todo el producto a nivel nacional para satisfacer la demanda de sus clientes.

El presente trabajo tiene por objetivo el medir la interacción de los procesos de aprovisionamiento hasta que el producto llega a las manos del cliente, para lo cual se tomara la situación actual de la empresa para determinar la falencia o los cuellos de botella que actualmente cuentan el conjunto de operaciones y mediante este diagnóstico determinar una propuesta para la mejora de procesos e incluso la reubicación de la bodega principal de la empresa.

1.3. ENTORNO

El presente capítulo refleja toda la información recopilada en base a entrevistas, reuniones, visitas, talleres realizados desde junio del 2013 hasta julio del 2013, contando con la participación de los miembros de la Empresa Líder en Medicina Moderna “Natural Vitality” quienes brindaron su mejor predisposición y colaboración para el desarrollo de este proyecto.

Considerando el fuerte ambiente competitivo que se vive en la actualidad, es imprescindible contar con conocimientos previos tanto del entorno interno como externo en el que se encuentra la empresa Líder en Medicina Moderna “Natural Vitality”, para mejorar la capacidad de adaptarse a los cambios existentes y resolver los problemas del entorno, logrando así fortalecer su estructura organizativa.

1.3.1. Análisis Externo

Natural Vitality es una empresa legalmente constituida con personería jurídica, cuya administración, desarrollo y participación en el mercado nacional dependen del entorno del cual forma parte.

En el análisis del entorno externo se puede identificar cada una de los factores ajenos a la organización, es decir que no son controlables por la misma, entre estos se encuentran los siguientes: económico, legal, ecológico, sociocultural, tecnológico y de mercado

1.3.1.1. Análisis del Mercado

En toda investigación es primordial realizar un análisis del mercado, para determinar ciertos factores que ayuden a la empresa a mejorar su gestión algunos de estos son: potenciales y nuevos competidores, precios de venta de los productos o servicios ofertados, comparación de los productos de la competencia, posibles productos sustitutos, entre otros.

- **Análisis de Competidores**

La competencia que enfrenta Natural Vitality en el mercado está definida en base a sus servicios, línea de productos y gestión de ventas y distribución, ya que esta empresa no se encarga únicamente de comercializar una fuerte gama de productos naturales en sus almacenes de ventas, sino que también cuenta con un equipo de visitadores médicos que distribuyen los mismos de una forma más específica, técnica y

especializada. Una vez aclarado este tema se puede identificar los siguientes competidores:

Línea de homeopáticos y fitofármacos: Heel, Magnofarma, Naturpharma, Biolife, DHU, Reckebeck, Arcopharma.

Línea de multivitamínicos y suplementos alimenticios: Nature's garden, Herbalife, Forlife, Onlynatural, Omnilife, Greenlife

En la tabla 1 se especifican los principales competidores de Natural Vitality:

Tabla No.1. Competidores Natural Vitality

COMPETIDORES		DESCRIPCIÓN
	Omnilife	<p>En 1991 se puso en marcha la que sería la empresa pionera de Omnilife, Omnitrition de México. Empezó con seis Distribuidores, quienes con sólo el apoyo de tres empleados y la emoción de Jorge Vergara, emprendieron la aventura. Desde su fundación, Omnilife ha llegado a miles de hogares con su oportunidad de salud, negocio independiente y crecimiento personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 millones de Distribuidores. - 20 países de América, Europa y Asia. - Más de 3,500 empleados. - Más de 100 productos nutricionales. - Más de 100 diferentes productos de línea de belleza.
	Herbalife	<p>La misión de Herbalife es "Cambiar la vida de las personas brindándoles la mejor oportunidad de negocio en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar". Actualmente, aproximadamente 1.9 millones de Distribuidores Independientes de Herbalife en 72 países conforman el equipo de Herbalife.</p>
	Forever Living Products	<p>Fundada en 1978, Forever Living es hoy día una compañía multimillonaria, con sede en Scottsdale, Arizona, que fabrica y vende millones de productos para la salud y la belleza. Cuenta con más de nueve millones y medio de Distribuidores en más de 145 países.</p>

Fuente: Análisis Competitividad Natural Vitality, 2013

1.3.1.2. Factor Económico

El factor económico dentro de este tipo de mercado representa la mejor oportunidad de expansión de mercado ya que si el negocio se desenvuelve dentro de un esquema económico en el cual el desempeño del PIB es satisfactorio, los individuos expanden sus preferencias de consumo, y no solo destinan sus recursos a cubrir necesidades básicas sino al cuidado de su salud.

El factor económico expresado en el PIB o PIB per cápita determina de manera directa el aumento o disminución del consumo de productos que permitan a los individuos contar con una mejor calidad de vida.

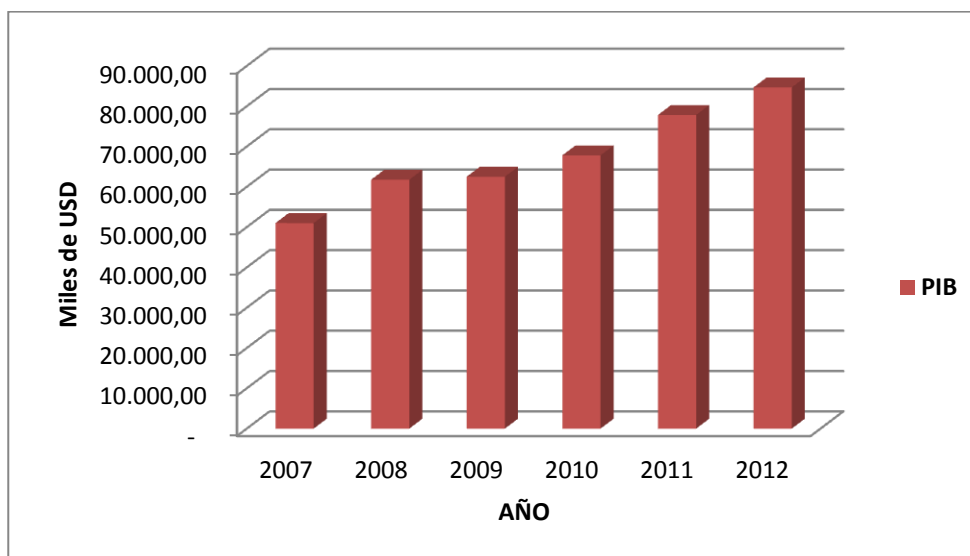


Gráfico No. 1 Evolución del PIB desde 2007 al 2012
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Como se observa en el gráfico Nro. 1 a partir del año 2007, el PIB del Ecuador ha mantenido un crecimiento acelerado, especialmente para el año 2012, que sobrepasa los USD 80.000 millones.

El nuevo cálculo de la evolución del PIB ecuatoriano con año base 2007 realizado por el BCE, algo que se tiene que destacar es que en la era post dolarización el crecimiento promedio entre 2000 y 2006 fue de 4,3%, el mismo que entre 2007 y 2012, a pesar de que en el último periodo los recursos a disposición del gobierno de turno fueron 2,7 veces superiores (CEPAL, 2012)

Otro de los factores de la economía que deben ser considerados y que van ligados con el aumento del PIB, El consumo de los hogares que en 2010 represento el 67,8% del PIB (crecimiento de 7,7%), en 2011 el 65,2% (crecimiento de 5,2%), en el 2012 65,3(creciendo 4,9%), en 2013 se espera que represente el 66,5% (crecimiento de 4,2%), siendo el principal componente del gasto en el PIB (CEPAL, 2012).

- **Índice de salario real 1990-2012**

Dentro del factor económico es importante analizar el índice de salario real percibidos durante un lapso de tiempo, lo que permitirá conocer de forma parcial las variaciones en los ingresos recibidos y la capacidad de adquisición de la población.

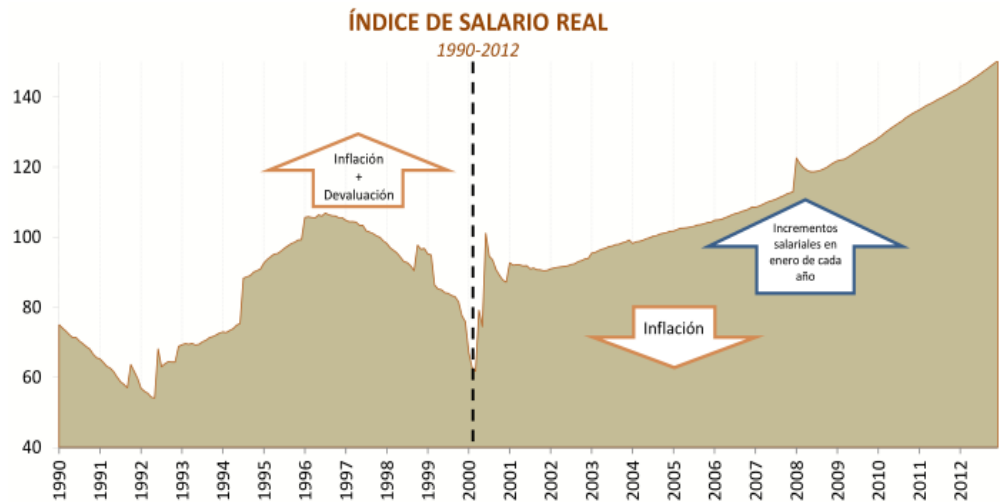


Gráfico No. 2 Índice de salario real 1990-2012

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

En el gráfico 2 se puede observar que el índice de salario real a partir del año 2002 se ha incrementado, es decir que las personas en los últimos 10 años han percibido ingresos más altos, lo que resulta interesante para el mercado, al saber que los consumidores están en capacidad de adquirir más bienes y servicios.

Comparación de ingresos generados por sector.

Conforme al gráfico 3, para el año 2010, se considera como parte del análisis la comparación que tienen la generación de recursos de acuerdo a cada una de las industrias, mediante el cual se demuestra que la atención en servicios de salud genera más recursos que los sectores agroindustrial y de la construcción, esto afianza el nicho de mercado en el cual se enmarca la empresa para la venta de sus productos, a nivel nacional. Cabe señalar que esta tendencia tiene un aumento.

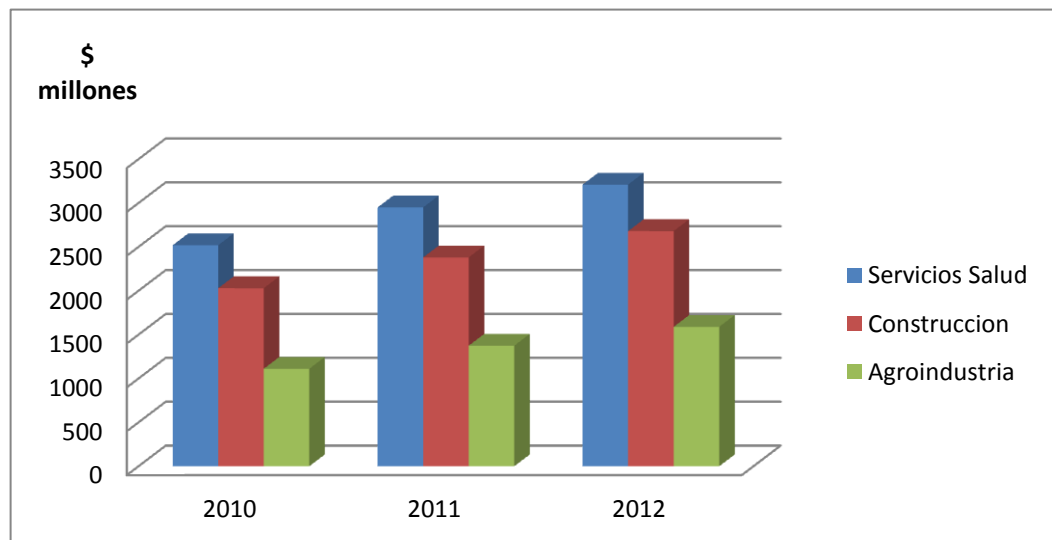


Gráfico No. 3 Ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios 2010-2012
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Se puede observar que, los ingresos anuales percibidos a nivel nacional, en base a las diferentes actividades y servicios prestados, reflejan un rubro más alto en las actividades que corresponden a la atención de la salud humana y de la asistencia social en relación a con la agricultura y la construcción. Esto determina que actualmente las empresas enfocadas al cuidado de la salud, están creciendo a pasos acelerados, generando altos ingresos por la constante preocupación de la población de mantener una vida más saludable y mejorar su estilo de vida.

La sociedad ha cambiado de mentalidad con respecto al consumo de medicamentos y fármacos, buscando nuevas alternativas en la medicina, incentivando a las personas a adquirir un sinnúmero de productos y métodos naturales que sean igual de efectivos y beneficiosos.

Es importante mencionar como las personas distribuyen sus gastos personales, en relación a su ingreso (tabla 2).

Tabla No. 2 Gastos y consumos mensuales por hogar

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4%
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7%
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9%
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,4%
5	Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9%
6	Salud	179.090.620	7,5%
7	Transporte	349.497.442	14,6%
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0%
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6%
10	Educación	104.381.478	4,4%
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7%
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9%
Gastos de Consumo del hogar		2.393.571.816	100,0%

Fuente: INEC, 2012

Analizando los datos reportados en, se observa que el porcentaje de gastos del hogar destinado al sector de Salud representa un valor del 7,5%, ubicándose entre los cinco principales gastos de los hogares a nivel nacional.

Todos estos factores son una gran oportunidad para Natural Vitality, al contar con un gran nicho de mercado donde puede expandirse y atacar a los consumidores con sus productos naturales de calidad enfocados al cuidado de la salud.

Es un indicador económico fundamental que indica el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado (gráfico 4).

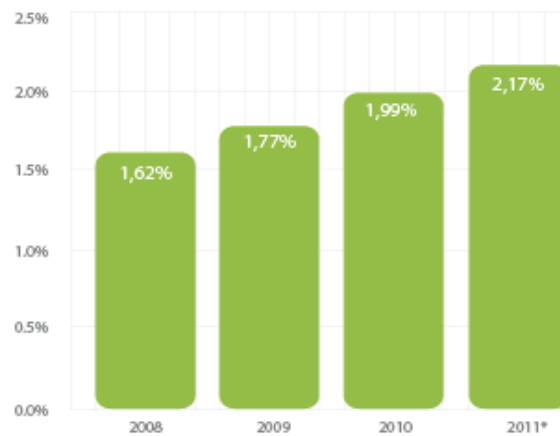


Gráfico No. 4 Presupuesto sectorial por salud

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011

Se puede identificar cómo ha incrementado el nivel de participación de la salud dentro de la producción de bienes y servicios a nivel nacional; reportando en el año 2008 un valor de 1.62% y alcanzando en el año 2011 un valor de 2,17%.

Estos valores reflejan un mercado alentador, para las empresas enfocadas a brindar productos y servicios en el ámbito de la salud, ya que el PIB es un indicador que reporta crecimiento económico de una nación en un determinado lapso de tiempo. Sin embargo es necesario analizar otros indicadores importantes dentro de la economía como es el caso de la inflación, impuestos, tasas de interés que brindarán una visión más amplia del sector económico de un país.

- **Inflación**

La inflación es un indicador económico medido estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (gráfico 5).

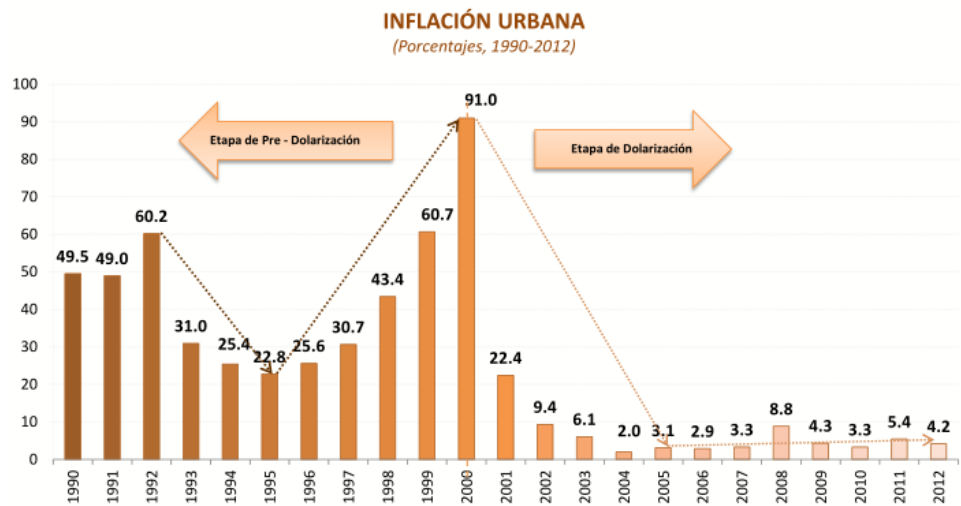


Gráfico No. 5 Inflación urbana 1990-2012

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Los datos reportados indican como el índice de inflación ha ido disminuyendo en el transcurso de estos últimos dos años, empezando con un valor de 4,44% en el año 2011 y culminado con un valor de casi la mitad correspondiente a 2,68%.

Al ser la inflación un factor determinante en la economía de un país, por su relación directa con el nivel de consumo de bienes y servicios de una población, resulta interesante para las empresas que este indicador haya disminuido, brindando estabilidad en el mercado, al mantener un control adecuado de los precios.

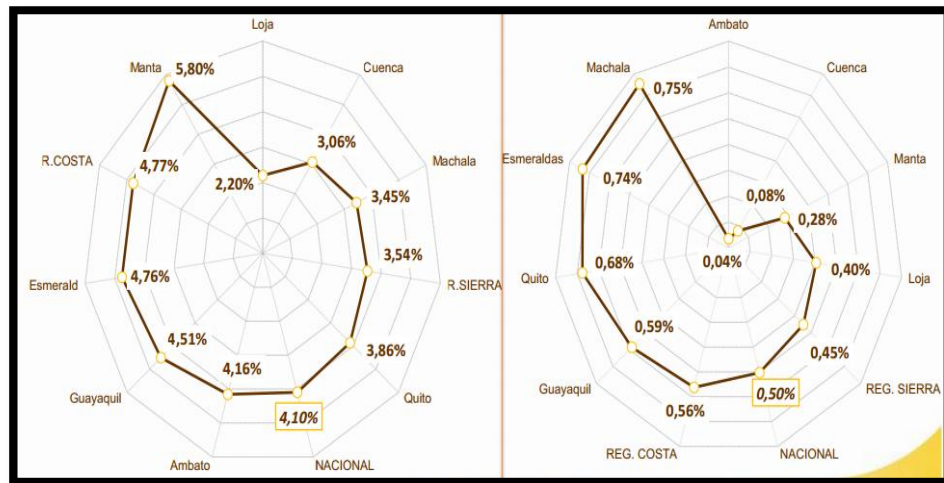


Gráfico No.6 Índice de inflación por ciudades 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Para las empresas indistintamente cual sea su giro de negocio, el incremento de la inflación afecta su gestión, los precios de bienes y servicios se ven encarecidos, disminuyendo así el poder adquisitivo de las personas, reflejándose en el nivel de ventas e ingresos generados por las empresas, especialmente en aquellos productos que no son considerados de primera necesidad, como es el caso de la mayoría de productos que comercializa Natural Vitality, a pesar de que el índice de inflación ha disminuido en este último año, es importante considerar que ciertas ciudades de la región costa cuentan con un nivel de inflación más alto, hablando específicamente de la ciudad de Guayaquil donde se encuentran cuatro sucursales y Manta con una sucursal.

1.3.1.3. Marco Legal

La empresa Líder en Medicina Moderna “Natural Vitality” legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías, como sociedad anónima el 28 de Octubre de 1998.

La compañía, conforme lo establece el objeto social detallado en su escritura de constitución se constituye con el fin de ejercer las siguientes actividades:

- Comercialización y difusión bajo cualquier forma o presentación de productos naturales.
- Suplementos alimenticios.
- Vitaminas.
- Minerales.
- Homeopáticos.
- Cosméticos y perfumería
- Fabricación o terminación de los productos antes detallados así como de su embalaje y transportación.
- Podrá actuar como representante, comisionista, intermediaria, mandataria o distribuidora de compañías y/o laboratorios nacionales y/o extranjeros que fabriquen o distribuyan estos productos.

- Asesoramiento a empresas que quieran instalar agencias o representaciones de esta naturaleza a nivel nacional.

En el desarrollo de sus operaciones, cumple rigurosamente con las leyes establecidas por el Estado Ecuatoriano. Respetando las diferentes leyes, códigos y reglamentos entre estos se encuentran:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código del Trabajo.
- Código Civil.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Seguros y su Reglamento.
- Ley Orgánica de la Salud y Reglamento a la Ley Orgánica de Salud.
- Ley de Orgánica de Aduana y su Reglamento.
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones.
- Regulaciones emitidas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Reglamento para la obtención del registro y control sanitario de medicamentos homeopáticos.

Basándose a toda ésta normativa, la empresa Líder en Medicina Moderna “Natural Vitality” desempeña sus diferentes actividades, como contratación de personal, importaciones, desaduanización de mercadería, pago de sueldos, utilidades, pago de impuestos a organismos de control, comercialización de sus productos, etc.

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, Natural Vitality se encuentra legalizando sus permisos de funcionamiento municipales, al contar con varios almacenes comerciales y al ser ahora catalogada como farmacia, necesita cumplir con ciertos requerimientos adicionales para obtener la LUAE, que es la Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas. Este es el documento habilitante mediante el cual el Municipio de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito.

La LUAE integra los siguientes permisos y autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS).
- Permiso Sanitario.
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos.
- Rotulación (Identificación de la Actividad Económica).

- Permiso Ambiental.
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas.
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

1.3.1.4. Factor Socio-Cultural

Las oportunidades y amenazas que surgen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. (FRED R, 2003, pág. 84).

En los últimos años, la salud y el bienestar se han convertido en preocupaciones constantes de la población, debido a nuevas epidemias, enfermedades, y alergias que han afectado a las personas de diferentes maneras, empujándolos a buscar medios alternativos en el ámbito de la medicina que ayuden a mejorar su salud y estilo de vida. La sociedad con el tiempo ha cambiado su estilo de vida, ahora las personas no buscan únicamente estar saludables, también consideran un factor importante el aspecto físico, tanto jóvenes como adultos buscan lucir más atléticos y fornidos, dedican largas horas y duros entrenamientos en el gimnasio por lucir mejor, todas estas vanidades han creado nuevas oportunidades de

negocio, como es en el caso de “Natural Vitality” que no solo comercializa productos enfocados a la salud, sino que también maneja una línea deportiva, que cuenta con un sinnúmero de suplementos alimenticios y vitaminas, que ayudarán a mejorar tanto el rendimiento físico, como el aspecto de las personas.

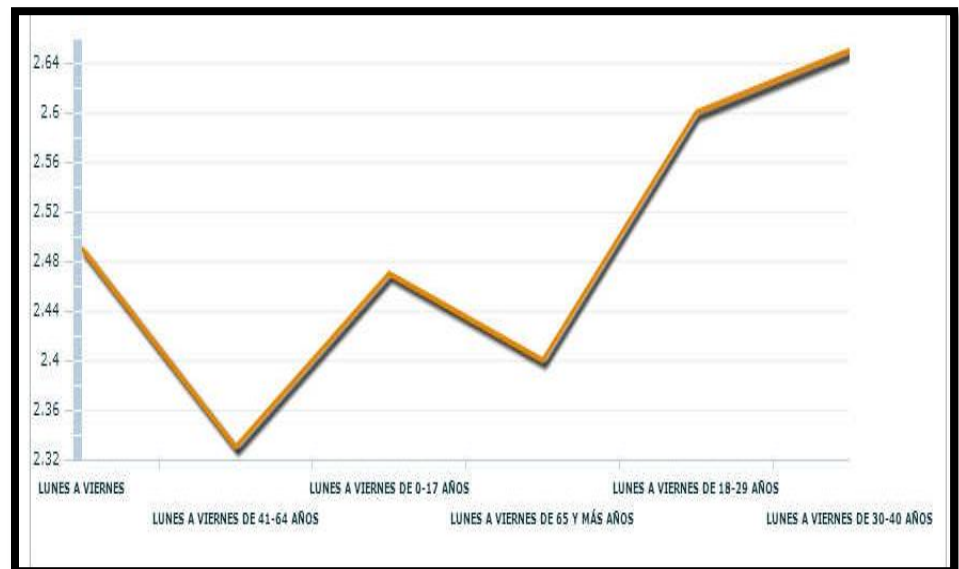


Gráfico No. 7 Frecuencia de actividad física
Fuente: INEC, 2012

Cómo se refleja en el gráfico 7, las personas que entre los 17 y 40 años de edad en el Ecuador, son los que dedican mayor cantidad de tiempo al cuidado personal, resultando beneficioso para Natural Vitality, al ser consideradas estas edades importantes dentro de la población económicamente activa.

1.3.1.5. Entorno Tecnológico

Actualmente la sociedad ha marcado una fuerte tendencia por el consumo de productos naturales, vitaminas, suplementos alimenticios y medicina alternativa, con el propósito de obtener una vida más saludable, es aquí donde se identifica una gran oportunidad de negocio para Natural Vitality, ya que se encuentra alineada dentro de esta tendencia, comercializando y distribuyendo esta línea de productos, que adicionalmente son desarrollados por firmas farmacéuticas reconocidas a nivel mundial como Pascoe, NAKA y Ultimate Nutrition, por la calidad en la elaboración de sus productos con tecnología de punta, altos estándares en los procesos de producción y bajo normas de manufactura reconocidas por autoridades de salud a nivel mundial.

Además es importante mencionar que Natural Vitality cuenta en su nómina con doctores especializados en realizar investigación y desarrollo, de cómo hacer uso de sus productos para lograr los mejores resultados y así evitar efectos secundarios. Los mismos que son encargados de realizar capacitaciones constantes a los asesores de ventas y visitantes médicos que son base fundamental de la gestión comercial de la empresa, para brindar un servicio personalizado y de vastos conocimientos, dependiendo los requerimientos de los clientes en cuanto al consumo de los productos.

1.3.2. Análisis Interno

Son todos los factores controlables por la empresa que ayudan a comprender la cultura de la organización, objetivos, recursos, oportunidades, amenazas, fortalezas, etc. Toda esta información se ha obtenido a través de la técnica de la observación dentro la empresa.

1.3.2.1. Antecedentes de La Empresa

Natural Vitality surge como una gran iniciativa con miras a poner al servicio de la comunidad ecuatoriana excelentes alternativas en el campo de la salud.

Inicia su actividad en 1992 y en base a un crecimiento sostenido y seriedad a sus contratos de distribución, importantes empresas internacionales ponen en sus manos la representación y comercialización de sus marcas y productos, satisfaciendo así, necesidades especiales del mercado ecuatoriano al ofrecer productos innovadores.

Natural Vitality despliega una excelente infraestructura, con sus oficinas principales en Quito y actualmente 12 centros de servicio al cliente, salas de infusiones equipadas estratégicamente ubicadas y varios distribuidores a lo largo del país.

Con el fin de asegurar profesionalismo y seriedad en su actividad, Natural Vitality pone a consideración de los profesionales médicos en todas las especialidades, información científica y estudios serios sobre la alta efectividad de los productos.

Natural Vitality se distingue por tener funcionarios con un alto perfil y sobre todo con el deseo firme de contribuir al mejoramiento de la salud de la comunidad ecuatoriana.

Durante el 2013 las ventas anuales superaron los 4 millones de dólares, al comparar este volumen de ventas frente al año anterior se determina que existió un aumento del 20%.

1.3.2.2. Localización de la empresa y puntos de distribución.

La empresa “Natural Vitality” líder en medicina moderna, cuenta con 12 sucursales legalmente constituidas a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en diferentes provincias. En Quito se encuentra su edificio principal ubicado en el sector norte de la ciudad, Av. República OE3-30 y Ulloa donde funcionan sus 8 matriz se realizan los procesos de distribución y entrega de los productos tanto a los clientes internos como a los externos (gráfico 8).



Gráfico No. 8 Localización geográfica de sucursales de Natural Vitality
Fuente: Google Earth, 2013

Natural Vitality, posterior a un exhaustivo estudio de mercado determinó la importancia de estar presente en las ciudades que cuentan con un mayor crecimiento económico en el Ecuador, para asegurar que su nicho de mercado se encuentre en constante crecimiento, es menester indicar que pese a que la participación directa de la empresa se encuentra en estas 5 ciudades, los productos también se distribuyen a 10 ciudades más, como por ejemplo: Loja, Lago Agrio, Coca, Ambato, Latacunga, etc.

Tabla No. 3 Locales comerciales Natural Vitality

CIUDAD	DIRECCIÓN
QUITO	MATRIZ : Av. República OE3-30 y Ulloa.
	PASEO SAN FRANCISCO : Av. Interoceánica Local L-219, Segundo Nivel (Detrás de Adidas)
	CONDADO SHOPPING : Local N° 429, 4to Piso.
	C. C. EL RECREO : Nueva etapa Local S-229, entrada 1, junto al patio de comidas
	QUICENTRO SUR : Local P2 - 130, detrás del patio de comidas.
GUAYAQUIL	C. C. PLAZA QUIL : Local N° 4. Av. Plaza Dañín, frente a Policentro.
	CITY MALL : Local N° 232, Segundo Nivel.
	MALL DEL SUR : Local N° 229.
	VILLAGE PLAZA : Local L-132, Frente al Megamaxi
AMBATO	MALL DE LOS ANDES : Megamaxi Local M3 junto al servicio al cliente
CUENCA	MONAY SHOPPING CENTER : Local B13. González Suárez y Emiliano Zapata.
	MALL DEL RÍO : Local C48, Segunda planta, Piazza del Río, junto a Creta Restaurante
MANTA	EL PASEO SHOPPING MANTA : Local C-9, junto al patio de comidas.

Fuente: Natural Vitality, 2012

En el cuadro de las direcciones de cada uno de los puntos de distribución, son estratégicamente localizadas en sitios donde la empresa tiene más exposición más agresiva a sus potenciales clientes, lo cual genera un posicionamiento consolidado, según los directivos de la empresa, la exposición diaria en los principales centros comerciales de Quito y Guayaquil, en los días sábado y domingo se estima alcanzar a 10.000 potenciales clientes.

1.3.2.3. Misión

La misión de Natural Vitality se encuentra en la planificación estratégica de la empresa, definida de la siguiente manera.

“Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, a través de un servicio de excelencia”.

Sin duda se puede notar, que Natural Vitality está logrando lo que se ha propuesto hacer, una misión, no es más que alcanzar uno o varios objetivos, en base a una estrategia establecida, en un determinado lapso de tiempo. Si se analiza esta empresa y los productos que oferta, se encuentra claramente que Natural Vitality está brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, sus productos antes de ser comercializados son estudiados a fondo por doctores, que se encargan de investigar de forma científica los beneficios y contraindicaciones de cada uno de los productos, direccionando a los clientes al consumo de los productos indicados, en las cantidades justas, en las horas apropiadas, obteniendo los mejores resultados y así mejorando la calidad de vida de las personas y su salud.

1.3.2.4. Visión

La visión de Natural Vitality se encuentra definida en la planificación estratégica de la empresa, de la siguiente manera.

“Ser líderes en medicina moderna en el Ecuador en permanente superación, reconocida por su compromiso social en el área de la salud, con liderazgo en tecnología, diseño, investigación, distribución y comercialización de medicamentos y suplementos alimenticios de alta calidad para satisfacer e inclusive superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes”.

Natural Vitality trabaja a diario por ser una empresa líder en medicina moderna, buscando mejorar constantemente su gestión, capacitando su personal sobre aplicaciones, usos y funciones de sus productos, su personal es totalmente comprometido con la empresa y sus valores, además para Natural Vitality es primordial trabajar con productos totalmente garantizados que brinden los resultados que buscan los clientes y de esta forma crear una relación de confianza empresa-cliente.

1.3.2.5. Objetivos

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos (Evoli, 2009).

Los objetivos de Natural Vitality se encuentran planteados dentro de su planificación estratégica.

1.3.2.5.1. Objetivo General

“Comercializar productos homeopáticos, suplementos alimenticios y vitaminas bajo cualquier forma o presentación, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, a través de un servicio de excelencia”.

Natural Vitality al ser distribuidor representante de importantes firmas farmacéuticas a nivel internacional, garantiza una variedad de productos innovadores de alta calidad. De igual forma se preocupa por mantener en su nómina personal absolutamente calificado, cumpliendo con su principal objetivo al comercializar productos que cumplan con las expectativas de los clientes y personal dispuesto a brindar servicios de excelencia.

1.3.2.5.2. Objetivos Específicos

- Generar una cultura con un enfoque positivo en el consumo de medicina natural, que ayuden a mejorar la salud y bienestar de las personas.

Natural Vitality cumple con este objetivo, cada año participa en múltiples eventos, capacitaciones, congresos internacionales, conferencias y charlas, acerca de los beneficios de la medicina moderna y natural, rompiendo paradigmas y concientizando a las personas que existen diversas tendencias en el ámbito de la salud, siendo todas válidas previa una investigación científica exhaustiva que lo certifique.

- Ofrecer innovadoras y efectivas alternativas en el ámbito de la salud.

Natural Vitality se encuentra a la vanguardia, cuenta con doctores encargados de realizar investigaciones científicas sobre las funciones, usos y aplicaciones de los productos, para brindar los mejores resultados y evitar cualquier tipo de contraindicación.

- Brindar una asistencia integral, profesional y personal a nuestros pacientes.

Todo el personal que trabaja en Natural Vitality se mantiene periódicamente en un sin número de capacitaciones sobre diversos temas, desde cómo funcionan y cómo deben aplicarse los productos, hasta cómo debe ser atendido un cliente, desde el momento que ingresa a nuestras instalaciones, para así certificar una asistencia integral, profesional y personal a los clientes.

- Contribuir a generar información rigurosa, independiente y objetiva sobre la medicina moderna.

Natural Vitality además de realizar investigación científica de las funciones de sus productos, analiza a detalle los componentes de los mismos y brinda información adicional de cómo deben ser administrados, si pueden ser o no combinados con otros productos, e inclusive de ser el caso, se elaboran tablas informativas con el fin de asesorar a los clientes.

1.3.2.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se encuentra planteada de una manera vertical mediante la cual se efectúan los procesos administrativos, financieros y operativos mediante los cuales se lleva a cabo sus actividades económicas en el territorio ecuatoriano.

- **Organigrama**

El organigrama de Natural Vitality es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa y será utilizado para informar a los miembros de la organización, las funciones, tareas y responsabilidades que se delegarán para cada puesto de trabajo.

Natural Vitality inicialmente estaba conformado por 5 personas, en alrededor de 20 años de gestión esta empresa ha crecido significativamente, ya que en la actualidad son alrededor de 90 personas quienes conforman ésta organización, estructura que se detalla a continuación:

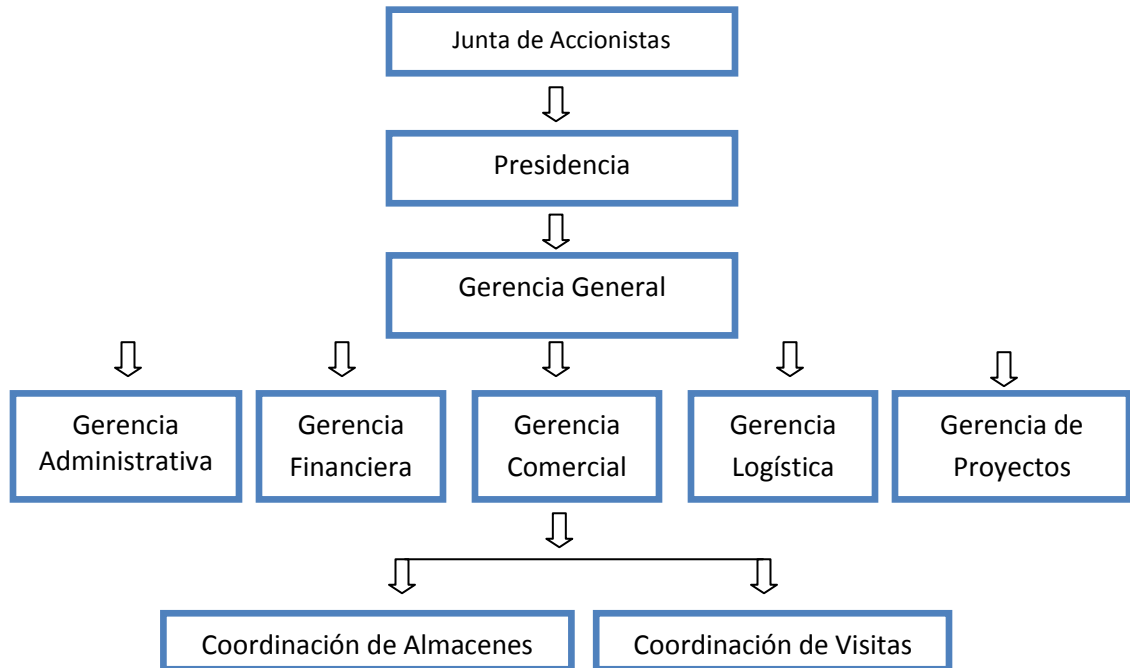


Gráfico No. 9 Organigrama funcional Natural Vitality
Fuente: Natural Vitality, Planificación estratégica, 2012.

Natural Vitality es al ser una empresa familiar, su estructura tiende a ser funcional, es decir se identifican departamentos y se agrupa a todo el personal que se dedica a realizar una actividad o varias relacionadas, que se denominan funciones.

En este tipo de estructura la unidad de mando se rompe, a un nivel dado, cada persona que interviene puede recibir mandos de distintas autoridades; cada una de las cuales asume una función diferente. Las características principales de este tipo de estructura son: autoridad funcional, línea directa de comunicación, descentralización de decisiones.

1.3.2.7. Productos




Natural Vitality comercializa alrededor de 240 productos en sus diferentes líneas:

- Línea Productos Homeopáticos y fitofármacos.
- Línea Inmunoestimulantes.
- Línea Suplementos, Proteínas y Multivitamínicos

1.3.2.7.1. Productos Estrella

Dentro de su fuerte gama de productos, Natural Vitality cuenta con ciertos productos estrella en sus diferentes líneas. En la tabla 4 se analizará una lista de ellos y cuáles son sus características principales.

Tabla No. 4 Productos estrella Natural Vitality

PRODUCTO	IMAGEN	CARACTERÍSTICAS
PASCORBIN VITAMINA C INYECTABLE 7.5 G/50 ML.		<p>Ideal para infecciones bacterianas y virales.</p> <p>Estimula el sistema de defensa.</p> <p>Alivia la inflamación en artritis y artrosis.</p> <p>Activa la producción de colágeno.</p>
PASCOFEMIN		<p>Efectivo regulador hormonal en trastornos de la menstruación.</p> <p>Alivia el dolor en cólicos menstruales.</p> <p>Excelente tolerancia.</p>
LYMPHDIARAL.		<p>Desintoxicación rápida y eficaz del sistema linfático.</p>

<p>MUSCLE JUICE REVOLUTION.</p>		<p>Excelente suplemento alimenticio para deportistas que requieren ganar masa muscular.</p> <p>La mejor combinación de proteínas, glutamina, creatina y vitaminas.</p> <p>Generador de potencia, crecimiento y recuperación muscular</p>
--	--	--

Fuente: Natural Vitality, 2012

1.3.2.8. Clientes

Cliente es aquel individuo o entidad que, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo. Natural Vitality clasifica sus clientes en dos grupos, personas naturales y empresas. Dentro de personas naturales se encuentran los médicos así como los clientes en general, mientras que el grupo empresas se refiere a organizaciones, federaciones deportivas, hospitales, y empresas en general que adquieren los productos de la empresa. En la tabla 5 se puede observar los principales clientes de Natural Vitality.

Tabla No. 5 Principales clientes Natural Vitality

CLIENTES	NOMBRE/RAZON SOCIAL	DESCRIPCIÓN	% VENTAS
PERSONAS	ALARCON EDELINA	MÉDICO HOMEÓPATA	1%
	BLASEXA MARIA	MÉDICO NUTRICIONISTA	1%
	CEDEPA ARTURO	INSTRUCTOR GIMNASIO	1%
	CHERREZ NELSON	INSTRUCTOR GIMNASIO	1%
	CONCHA LUIS	MÉDICO NUTRICIONISTA	1%
	VARIOS	VARIOS CLIENTES, MÉDICOS	31%
	TOTAL		36%
EMPRESAS	DATEOTON CIA, LTDA	EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE LA SALUD	4%
	SOLCA	HOSPITAL TRATAMIENTO DE CANCER	8%
	BIOCENTER RECKEWEG	CENTRO DE MEDICINA BIOLÓGICA	4%
	HOSP. RODRIGUEZ ZAMBRANO	HOSPITAL CON ATENCIÓN GRATUITA	3%
	FUNDACIÓN TIERRA NUEVA	ONG PERSONAS DE ESCASOS RECURSOS	3%
	CEMOPLAF	CENTRO MÉDICO	11%
	COORPORACION METROPOLITANA DE SALUD	CONJUNTO DE CENTROS MÉDICOS	9%
	FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA	SOCIEDAD DE CULTURA DEPORTIVA PROVINCIAL	2%
	FEDERACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA	SOCIEDAD DE CULTURA DEPORTIVA PROVINCIAL	3%
	LIGA UNIVERSITARIA MANTA	SOCIEDAD DE CULTURA DEPORTIVA	2%
	VARIOS	VARIAS EMPRESAS, CENTROS MEDICOS	15%
	TOTAL		64%

Fuente: Natural Vitality, 2012

Según los datos reflejados se puede identificar que el principal fuerte de clientes de Natural Vitality, analizándolo de forma individual, corresponde al consumo, de los varios clientes, pertenecientes al grupo de personas naturales, en los diferentes almacenes a nivel nacional, reportando un valor del 31% de las ventas totales de la empresa, seguido por el 15% correspondiente al grupo de empresas. En forma global es claro observar, que las ventas totales correspondientes al grupo de empresas son más altas, reportando un valor de 65%, debido a que existen centros médicos, hospitales y sociedades que se encuentran a nivel nacional y en conjunto realizan consumos al por mayor de los productos que comercializa Natural Vitality.

1.3.2.9. Ventas

En el gráfico 10, se visualiza cuáles han sido las tendencias de ventas en las 5 ciudades en las que la empresa tiene sus operaciones, a continuación se efectuará un análisis simplificado de cuál es el desempeño de las ventas de esta empresa.

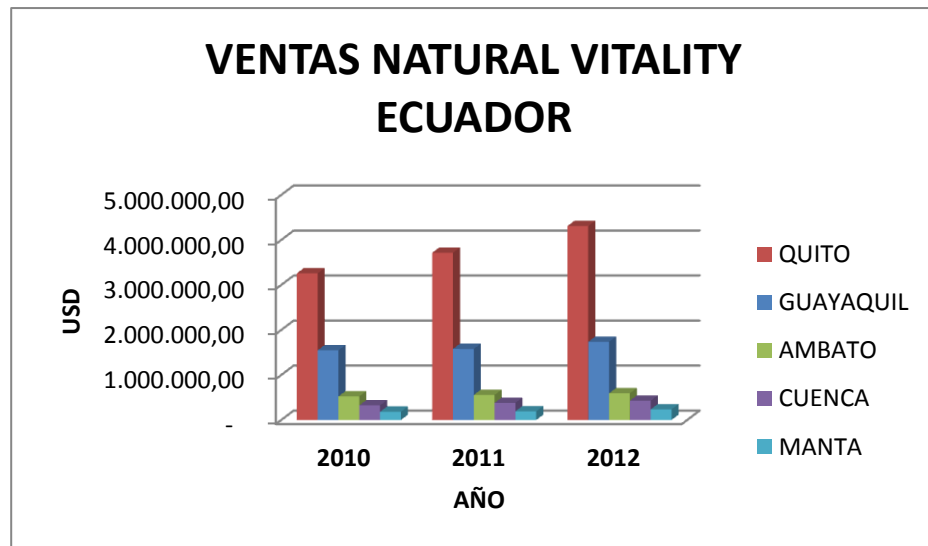


Gráfico No. 10 Ventas Natural Vitality 2010-2012
Fuente: Natural Vitality, 2012

En base a los datos la ciudad de Quito, es la locación donde Natural Vitality tiene su mayor fortaleza en términos comerciales, con aumentos de ventas para el 2011 del 14% con respecto al año base, y un incremento de ventas del 16% para el 2012, esto demuestra que la empresa se encuentra en expansión, cabe señalar que esta cifra no está correlacionada con el crecimiento económico del Ecuador, que para

dichos años tuvo un promedio de expansión de la economía de un 3.8% (Banco Central del Ecuador , 2012). Esto demuestra que la intención de compra de los individuos en la ciudad de Quito, está en constante crecimiento, por un cambio en la cultura de cuidado de la salud, y debido a que la empresa ha ofertado productos y servicios diferenciados que han promovido el aumento de la demanda, cabe indicar que existen otros factores que han influido en el aumento de ventas como son el aumento de precios de los productos de no más del 5% anual, aumento en los puntos de distribución, incremento en el presupuesto destinado al mercadeo como política de un 10% anual, lo que ha posicionado a Natural Vitality de manera más consolidada en todos los potenciales clientes.

La segunda ciudad más importante es la ciudad de Guayaquil, la cual para el año 2012, sus ventas se ubicaron por encima de 1.5 millones de dólares, y que para el año 2011, solo experimento un aumento en sus ventas del 2% lo cual fue poco satisfactorio para la empresa, lo cual según sus directivos fue ocasionado por la pobre gestión comercial y logística, ya que muchos puntos de distribución en la ciudad se vieron afectados por escasez la cual afecto de manera directa en el crecimiento de la demanda, pero posterior a la aplicación de la correcta estrategia comercial y logística para el año 2012, se experimentó un crecimiento del 10%, lo cual según sus líderes corporativos, fue derivado de una mejora

continúa en los procesos de suministros, lo cual evita adquirir una percepción de escasez a los clientes.

Es importante señalar que todos los años la empresa experimenta una expansión en sus ventas, lo cual permite efectuar inversiones en la mejora de todos los procesos y sustenta inversiones destinadas a la mejora de los puntos de distribución y específicamente en el análisis de cambio del punto de bodega de la empresa. Cabe señalar que posteriormente en el presente estudio se efectuará una proyección de crecimiento tomando en cuenta las nuevas propuestas de procesos.

1.3.2.10. Proveedores

Por políticas de la empresa, no se nos otorgará detalles de manera completa sobre sus proveedores quienes son los encargados de proveer los productos de manera exclusiva para Natural Vitality, ni se nos otorgó cantidades de compra anual por cada uno de ellos, únicamente se indicó el nombre de la empresa con su respectivo país.

Tabla No. 6 Proveedores por país Natural Vitality

PROVEEDORES NATURAL VITALITY	
Empresa	País
Pascoe Natur Medizin	Alemania
Natural Max	EEUU
Premier One	EEUU
Natra Bio	EEUU
Kal	EEUU
Solaray	EEUU
Ultimate Nutricion	EEUU
Naka	Canadá

Fuente: Natural Vitality, 2013

Como se observa en el cuadro de proveedores, la mayoría de productos provienen de los Estados Unidos, es importante denotar que toda la información fue plasmada conforme el departamento de adquisiciones nos indicó, más el autor del presente trabajo no se responsabiliza de la veracidad de la información.

Según los personeros de la empresa, el éxito de la empresa radica en tener proveedores de calidad provenientes de países pioneros en medicina natural, además de garantizar la calidad mediante certificaciones internacionales, otorgadas a los productos y empresas mencionadas anteriormente.

Tabla No. 7 Proveedores Natural Vitality

LOGO	PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN
	Pascoe Naturmedizin	Empresa que se dedica a la fabricación de una medicina natural de elevada eficacia con la mejor tolerancia, bajo el uso de las tecnologías más modernas y de los resultados en investigación más recientes.
	Natural Max	Empresa enfocada en la venta de productos dietéticos así como productos energéticos y productos de salud para mujeres
	Premier One & Natra Bio	Empresa que distribuye productos nutricionales provenientes de la miel de abeja.
	KAL	Empresa que distribuye productos nutricionales y homeopáticos.
	Solaray	Empresa pionera en formular y promocionar productos homeopáticos que contienen 2 o más hierbas con efectos complementarios.
	Ultimate Nutrition	Empresa que distribuye suplementos alimenticios para gente deportista
	Naka	Empresa dedicada a la venta de productos naturales y vitaminas.

Fuente: Natural Vitality, 2013

En la tabla 7, se observa los logos de dichas empresa y cuáles son sus objetivos principales para brindar productos de calidad, se debe aclarar que dichas empresas no necesariamente son las productoras de los suplementos, pero son las que cuentan con la representación y la marca para comercializarlas a nivel mundial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LOGÍSTICA

Actualmente dentro de una empresa, las necesidades pueden ser internas o externas. La Logística recurre a varias actividades como el know how que participan en la gestión y control de flujos físicos y de informaciones, así como de medios (MORA, 2008, pág. 6).

Según Mora, la logística es una actividad interdisciplinaria que relaciona las diferentes áreas de la compañía, iniciando desde la programación de compras y finalizando con el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación la gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y flujos de información.

Con la logística se determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto, el tiempo correcto.

Se puede determinar que la logística es una herramienta, un modelo, un marco referencial, un mecanismo de planificación que permitirá a las organizaciones siempre mantenerse un paso adelante y así poder reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

Enrique B. Franklin, determina que la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado"

En síntesis, se puede adoptar la siguiente definición de logística en el contexto empresarial:

La logística es un mecanismo de planificación que busca coordinar estratégicamente todos los procesos y actividades que intervienen desde la adquisición, movilización, almacenamiento de los productos, control de inventario, hasta la entrega del producto final al cliente, de manera que los productos sean producidos y distribuidos en las cantidades requeridas, en el lugar apropiado, en el tiempo óptimo, al cliente correcto,

con el fin de minimizar los costos totales, satisfaciendo los niveles de servicios requeridos.

De acuerdo a (MORA 2008: p 10), determina que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible. Algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- Aumento de líneas de producción
- Eficiencia en la producción
- Mantenimiento de niveles de inventario óptimos.
- Desarrollo de sistemas de información.
- Aumento y manejo correcto de ventas
- Reducción de costos de almacenamiento.

2.1.1. Objetivos de la logística

“El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos para la comercialización y producción de los bienes y servicios; mediante la interacción de las actividades enumeradas anteriormente, distribución física, aprovisionamiento de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda, servicio al cliente. Todo ello se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada con el aumento de la rentabilidad” (MORA, 2008, pág. 11).

Además la logística busca reducir costos y mejorar los ingresos de las empresas, al crear procesos más eficaces y eficientes.

Se puede determinar los siguientes objetivos claves que busca la logística:

- Asegurar el menor costo operativo.
- Suministrar de forma adecuada y oportuna los productos requeridos por el cliente final.
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante la competencia

2.1.2. El sistema logístico de la empresa: concepto y marco de actuación

Según Mora, el concepto moderno de logística que se aplica en las organizaciones actuales, tiene la finalidad de asegurar la entrega al cliente de los productos y servicios demandados, teniendo en cuenta su solicitud desde el mismo momento que surge la necesidad. De esta forma, el marco de actuación de la logística se centra en coordinar las diferentes actividades, para asegurar un flujo que garantice un alto nivel de servicio al cliente y optimice los recursos de la empresa. Las principales áreas a coordinar son:

- Almacenamiento de mercadería.
- Recepción de suministros.
- Aprovisionamiento y compras.
- Transporte.
- Distribución.
- Tratamiento y atención de los pedidos.
- Planificación de la producción.
- Control de producción.
- Información y comunicaciones.
- Control de calidad.
- Control de inventarios.
- Ventas.

Desde este punto de vista pudiera parecer que el sistema logístico se responsabiliza de la gestión de todas las actividades anteriores, no obstante, su objetivo principal es la de coordinar las variables que son inherentes a cada una de ellas, con el fin de garantizar esquemas de funcionamiento y soluciones integrales para la ejecución de un flujo racional que asegure un alto nivel de servicio al cliente con un coste mínimo asociado.

De acuerdo a Bernardo Prida, “el sistema logístico de la empresa suele contar con las opciones de un marco de oferta externo, pudiendo utilizar el servicio de determinados agentes del entorno a través de alianzas y subcontratación (*outsourcing*), siempre buscando mejores niveles de especialización que retornen en la consecución de economías”. En este sentido, el sistema logístico trata de equilibrar dinámicamente un esquema de coordinación permanente con todos los elementos de la arquitectura de funcionamiento.

Para que la logística cumpla todos sus objetivos a plenitud es necesario construir un plan estratégico alineado con el plan estratégico de la empresa, donde se detalla la misión, visión, objetivos estratégicos y programa de acciones para guiar la gestión logística en todos los niveles, es decir: la planificación de los inventarios, el suministro, las recepciones de productos, movilización y transporte, los servicios de terceros, la distribución y el servicio a los clientes. Ante esta perspectiva se forma un planteamiento proactivo, que ayude en la mejora de la competitividad de la empresa.

La planificación se debe basar en información, situaciones y hechos lo más precisos posible. Planificar es una tarea compleja, por lo que hay que adelantarse a los hechos, anticipando variantes que pudieran producirse, así como la forma de solucionar imprevistos; en consecuencia, hay que establecer un esquema de actividades. Algunas de las características principales que se deben tomar en cuenta al hacer una planificación son las siguientes:

- Identificar los objetivos organizativos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales deben desarrollarse las actividades.
- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
- Establecer un plan de hitos.
- Fijar las políticas.
- Planear estándares y métodos para cumplirlos.
- Anticipar los problemas futuros.

La cadena logística explica el sistema técnico de la empresa (aprovisionamiento, producción, distribución) aplicando diferentes mecanismos o técnicas tales como: MRP (manufacturing resources planning), Kanban, JIT (just in time) y otros. En la misma línea de interrelación con otras materias, como es el caso de la calidad, el sistema logístico se postula también dentro de unos principios y mecanismos que tratan de evitar que ningún proceso, ningún producto o material que no reúna los requisitos de calidad, pase a una fase posterior.

En el plano económico, el enfoque logístico pretende respaldar la optimización de los costes; no obstante, su vector de desarrollo va más allá del control y análisis de los costes logísticos, sino que sistemáticamente establece programas para la mejora del valor del producto en virtud de los requerimientos y expectativas de los clientes, donde además están implicadas todas las estructuras de la empresa y el marco de colaboradores o suministradores.

Desde un plano sintético, un sistema de logística está compuesto por tres áreas generales, a saber: gestión de materiales; gestión de la transformación y gestión de la distribución física. La primera se ciñe a la relación logística entre una empresa y sus proveedores. La segunda gira alrededor de la relación logística entre las instalaciones de una empresa (entre planta y almacenes o centros de distribución, interplantas, etc.). Finalmente, la tercera es la que atiende al marco relacional entre la empresa y sus clientes.

Actualmente, la función logística se enfrenta a retos importantes respecto a la política de almacenes, cuestión que también es clave en el dinamismo de la distribución, lo que conlleva el despliegue de una tecnología que permita flexibilizar el comportamiento de los agentes que se dedican a esta tarea. En esta línea, los últimos desarrollos tecnológicos han facilitado que las diferentes áreas de la empresa estén comunicadas entre sí, para lograr la máxima eficiencia en el sistema (MORA, 2008: 23).

2.1.3. Almacenamiento y transporte.

La política de cualquier almacén se basa en el cumplimiento de criterios de utilización máxima de su capacidad, garantizando una organización optimizada tanto en lo referente a su accesibilidad como al hecho de permitir un ágil tratamiento de los ítems almacenados. En muchas ocasiones la operativa suele estar automatizada, incluso las condiciones físicas y medioambientales se controlan para contar con una adecuada conservación de la mercancía, o también por motivos de seguridad e higiene para el personal (BALLOU, 1985:158).

Ballou, explica que “el transporte es la más importante de las actividades logísticas simplemente porque absorbe aproximadamente en promedio de un tercio a dos tercios de los costos logísticos, la transportación se refiere a los distintos métodos para mover un producto de un punto a otro, esto incluye escoger el método de transportación (utilización de su capacidad y la creación de las rutas), ninguna empresa puede operar sin proveer este servicio”.

2.1.4. Integración de la cadena de suministro

La integración con el ámbito de los proveedores ha sido una constante en la evolución de las organizaciones, donde la producción y el suministro se observan como realidades conectadas de forma ágil, lo que implica el interés por la participación del proveedor en los procesos para la mejora continua y la aportación de ideas para los proyectos innovadores, lo cual se fomenta con un intercambio informativo y tecnológico. En este sentido, parece confirmarse una cierta tendencia hacia la reducción de la cantidad de proveedores buscando relaciones más estables, dado que se quiere mantener el sistema de calidad implantado y se requiere un sistema de certificación de los proveedores y de coordinación con ellos para la mejora de los resultados.

También es claro el planteamiento de dar entrada a los clientes con el propósito de consolidar el interés y la satisfacción con la oferta, todo ello además en un contexto tecnológico que no solo permite mayores canales de interacción sino que también configura herramientas que se centran en el análisis de la traza de movimientos que realizan los clientes, facilitando una serie de datos que pueden ayudar a las estrategias de logística y de oferta, buscando cada vez mayor personalización. El cliente mantiene una relación permanente con la empresa y tiene acceso en cualquier momento a la información sobre el estado de su pedido y sobre el proceso productivo del mismo.

En ambos casos, se promueve el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y con los clientes, con el fin de lograr racionalidad y optimización a nivel de toda la cadena de suministro. (Adeudima, 2013)

2.1.5. Distribución y transporte externo.

Dentro del contexto del transporte externo es importante delimitar el tipo de medio que sea más adecuado a la carga, tratando de independizar los pedidos de la forma más autónoma posible, factor que garantiza cierta personalización en los procesos de entrega además de proporcionar un marco de ajuste a los requerimientos particulares de cada cliente.

Como parte fundamental de esta actividad se encuentran las operaciones de carga y descarga, trabajo interno en almacenes y talleres en los que se busca el mayor nivel de automatización con el fin de no producir interrupciones en las operaciones de producción y transporte.

En todo este proceso suele acompañar un cierto requisito de manipulación, donde influyen directamente las condiciones físicas y medioambientales, lo que supone preocuparse por garantizar una adecuada conservación de los materiales dentro de un marco de seguridad e higiene para los trabajadores. (PRIDA, 1997: 89)

2.2. EL IMPACTO DE LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

El cálculo de los costos logísticos implica mantener un control riguroso del comportamiento de la rentabilidad de un producto particular, ya que las características físicas y comerciales de un bien demandan esfuerzos de abastecimiento y costos bien diferenciados.

El desarrollo y optimización de la cadena de abastecimiento está influenciada decisivamente por los costos logísticos. La adecuada gestión de los mismos y las acciones tendientes a disminuirlos deben ser para los gerentes y directores de logística una prioridad en su gestión; donde un efectivo manejo de los costos y gastos a nivel interno son reconocidos por la alta gerencia, que antes que todo destaca los logros en este aspecto por su impacto en la rentabilidad de la organización, máxime cuando las ventas son estáticas o en descenso y mejores resultados en los estados de pérdida y ganancias que sin la base para todo el análisis y estrategia empresarial.

El gerente de logística no se debe quedar en el análisis del costo por proceso sino por actividades y tratar de identificar y costear cada operación logística y con los costos inherentes para saber los costos ABC de cada actividad y poder proceder y ejecutar correctivos, y planes de reducción de costos basados en este importante análisis.

Otro aspecto importante es identificar los gastos innecesarios que se presentan por mala planeación o gestión interna, que implica gastos no presupuestados o que no son recuperables, y que destruyen el valor, reducen las ventas y son de competencia del área logística.

Se debe mantener un buen equilibrio entre los costos logísticos y niveles de servicio ara que se aumente a efectividad en las entregas, sin aumento exagerado de los costos de servir y en eso debe participar el área comercial para que las políticas de ventas no sean antagónicas a la racionalización de los costos logísticos en función de los niveles de inventario, gastos de transporte y niveles de cumplimiento como se refleja en el gráfico 11.

(MORA, 2008: 129-134)

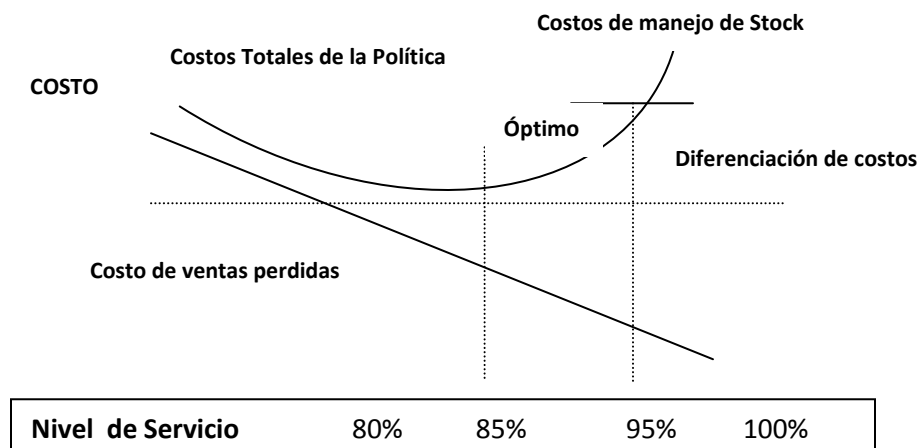


Gráfico No. 11 Costo vs servicio

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

2.2.1. Matriz de distribución de los costos de la logística

Los costos logísticos constituyen uno de los elementos fundamentales dentro de la administración de la cadena de abastecimiento, y su impacto es decisivo para los planes y acciones que la organización pretenda formular y desarrollar hacia el cumplimiento de su misión y visión en el futuro.

A continuación se relacionan el impacto de los costos dentro de las ventas y el peso en los costos internos.



Gráfico No. 12 Costos logísticos

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

Dentro de las actividades inherentes de la cadena de valor proveedor cliente se incurren en costos asociados a los procesos logísticos de abastecimiento y distribución de mercancía, los cuales conforman la estructura básica de los costos logísticos y son los rubros que las empresas deben racionalizar, minimizar y optimizar, con el fin de mejorar el margen entre las ventas netas y los gastos totales de operación, y de esta manera contribuir con el aumento de la rentabilidad para poder ser competitivos en los mercados actuales.

Costos logísticos

- Costos integrales: Costo de pedir almacenar y distribuir /valor vendido
- Costos unidad logística: Costo total logístico/unidades vendidas

A continuación se discriminan los costos relacionados con los procesos anotados anteriormente (MORA, 2008: 138):

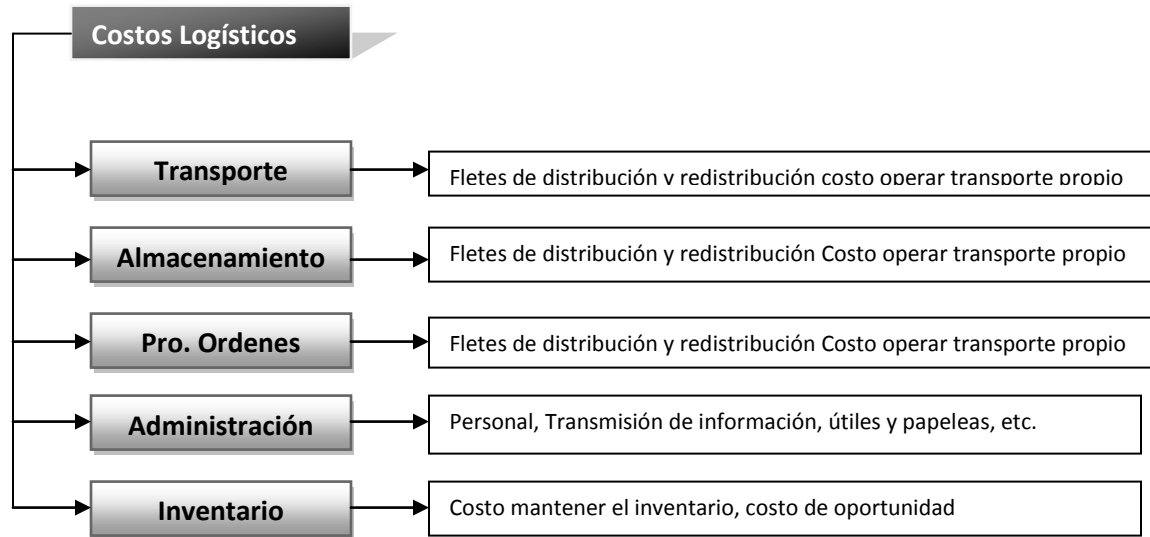


Gráfico No. 13 Detalles de costos logísticos

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

2.2.2. Costos de compras y aprovisionamiento

En el primer rubro de los costos de la cadena logística, están asociados a los recursos, insumos y personal necesarios para efectuar una compra de materia prima y productos terminados, desde la fuente del suministro del proveedor.

Cualquier error o exceso en la compra de mercancía, puede tener efectos negativos de almacenamiento en los respectivos almacenes y bodegas, ocasionando sobrecostos en el manejo de inventario.

Dentro de los costos de aprovisionamiento se encuentran:

- **Costo de Compra:** Valor del artículo comprado incluyendo los aranceles e impuestos respectivos
- **Costo de escasez:** son los costos de paros de producción o pérdidas en que se incurre a lo largo de la cadena por no tener materia prima a tiempo.
- **Costo de mantener inventario:** es el costo en varios aspectos, como capital inmovilizado, seguros, arrendamiento, impuestos, pérdida o deterioro, transporte de productos a los centros de acopio.
- **Costo de Ordenar:** Todos los costos que se incurre en personal directo e indirecto, papelería, servicios, llamadas, mantenimiento, infraestructura, equipos informáticos, seguros, vigilancia.
- **Compra de Equipos:** Todas aquellas compras de equipos informativos o partes que se realizan para el área de compras
- **Otros:** Este rubro se registraron todos los gastos que se realicen en área y no hayan sido tenidos en cuenta como capacitaciones y otros.

Adicionalmente, se mencionará de manera específica los costos de almacenamiento y de transporte y distribución:

- a) **Costo almacenamiento:** Está constituido por los costos incurridos en el arrendamiento o compra de espacios físicos requeridos para el manejo, custodia y almacenamiento de la mercancía en tránsito hacia los clientes finales.

Es importante diferenciar entre los costos de tener un espacio para almacenar y tener la custodia de un inventario; se debe tener mucho cuidado con la exactitud y conservación del inventario, evitando la ruptura, pérdida y obsolescencia.

- b) **Costo transporte y distribución:** Representa los costos generados para la movilización y entrega de los productos a los diferentes puntos de distribución y venta, ya sea por compra de vehículos, o contratación de servicios de transporte, salarios del personal encargado, entre otros (MORA, 2008, págs. 195-212).

2.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS POR LOS PROVEEDORES

El inventario manejado por el vendedor (Vendor Inventory Managment) es una práctica de la cadena de abastecimiento en la cual el stock es monitoreado, planificado y gestionado por el vendedor a nombre de la empresa que lo consume; basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos previamente pactados.

Tradicionalmente, el éxito en la gestión de la cadena de suministros se deriva del entendimiento y administración del vínculo existente entre el costo del inventario y el nivel de servicio. Los proyectos de VMI pueden brindar mejoras a lo largo de ambas dimensiones. Se pueden distinguir dos clases básicas de VMI:

Un comerciante mayorista (distribuidor) maneja los niveles de inventario para unos minoristas. En este contexto, el VMI se conoce como Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR). En este caso, el minorista es quien posee el stock, aun cuando la orden de reposición del mismo es accionada por el comerciante mayorista.

Un fabricante maneja los niveles de inventario para un distribuidor. Para esta modalidad, el stock se encuentra en poder del distribuidor y la orden de reposición es accionada por el fabricante.

Para aumentar la rotación de los inventarios y disminuir los tiempo de entrega los productos o pedidos se consolidan o desconsolidan en los centros de distribución de zonas. Este proceso se denomina (PASO DIRECTO).

El VMI se basa en la creencia que las entidades proveedoras están en una mejor posición para manejar el inventario, pues tienen un mejor conocimiento de las capacidades de manufactura de las mercancías y de los tiempos de entrega.

También se basa en la creencia que permitir que los vendedores manejen stock reduce el número de capas o integrantes en la cadena de abastecimiento; posibilita y visibilidad común de los cambios en los niveles d existencias y la redacción y optimización de los totales del inventario, tanto en términos de cantidad como del costo asociado a su manejo.

Para la aplicación del VMI se le debe dar al vendedor acceso a los datos de ventas, vía intercambio electrónico de datos (EDI), otros medios electrónicos o mediante agentes humanos tradicionales en los almacenes y puntos de venta.

El VMI comenzó en el comercio al por menor y creció a partir de las Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), en la cual la satisfacción del cliente o en su lugar la expectativa de disposición de inventario para el comprador, es una importante manera de tener un margen competitivo sobre los demás competidores. Wall – Mart es uno de los pioneros exitosos de esta estrategia de abastecimiento.

El VMI está ahora progresando gradualmente hacia formas basadas en la asociación estratégica. Esto influencia la manera en que las empresas planifican su stock, evolucionando desde la planificación, colaboración, pronóstico y reabastecimiento (CPFR). (BALOY, 2004: 486)

2.3.1. Fundamentación del VMI: la aplicación del ECR

Es una estrategia de la industria en la que detallistas, distribuidores y proveedores trabajan conjuntamente para eliminar costos excesivos de la cadena de suministros y brindar un mejor valor agregado al consumidor final. Enfocándose en la eficacia del sistema de suministro, en vez de la eficiencia de los componentes individuales, se reducen los costos del sistema, inventarios y recursos; a la vez que se pone a disposición de los consumidores un producto con mejor valor, calidad y frescura.

Estos son los principios esenciales del ECR:

Debe existir una orientación constante a proveer de mejor valor al cliente con menor costos, por medio del a cadena de abastecimiento para brindar un producto de óptima calidad, variedad y conveniencia. El ECR deber ser guiado por altos ejecutivo comprometidos con el proceso y dispuesto a cambiar la mentalidad de negocios (perder - ganar), mediante alianzas exitosas de socios comerciales.

La información es esencial para soportar las decisiones de mercado, producción y logística. Esta información fluye externamente entre socios gracias al intercambio Electrónico de Datos (EDI).

Los procesos deben dar valor agregado, desde el final de la producción/empaque hasta las manos del consumidor, a fin de garantizar que el producto correcto esté disponible en el momento y lugar correcto. Deben existir sistemas de la medición y recompensa estándares y consistentes, orientados al aumento en la eficiencia del sistema total. EL ECR se enfoca en acortar el tiempo y eliminar costos de procesos básicos del valor agregado de la cadena de abastecimiento, buscando:

- Proveer una variedad completa de bienes, ajustada a las necesidades del consumidor o (surtido eficiente de productos).
- Mantener buenos niveles de inventario de los productos adecuados o (resurtido eficiente)
- Comunicar los beneficios y valor del artículo por medio de una óptima promoción o (promoción eficiente).
- Desarrollar e introducir artículos que satisfagan las necesidades del consumidor o (introducción eficiente de productos).

- a. Surtido eficiente de productos.** Se relaciona con el uso más eficiente de la tienda y el espacio en anaquel, lo cual es el punto de encuentro entre la cadena de suministro y el consumidor final. Con la adopción de procesos efectivos de administración de categorías y sistemas para la gestión de espacios y definición de surtido, se puede mejorar dramáticamente el aprovechamiento del espacio (rentabilidad de espacio) de góndola y del espacio que está siendo utilizado para vender. Hay que recordar que el espacio es el activo más importante de un autoservicio. Se pueden aplicar mejores estrategias de precios para mejorar el ROI.
- b. Resurtido eficiente.** Une el consumidor, la tienda, los centros de distribución y las bodegas/ centros de distribución de proveedores y fabricantes en un sistema sincronizado. La información fluye de forma más efectiva por medio de tecnologías como EDI (Intercambio Electrónico de Datos); mientras que el producto fluye con menos interrupciones desde las líneas de manufactura a las manos del consumidor.
- c. Promoción eficiente.** Se refiere a reenfocar al tradicional pasamiento de (vender al detallista) hacia (vender al consumidor), con el objetivo de aprovechar mejor el dinero invertido en promociones y producir mejores resultados para el proveedor y el detallista; resultando en promociones que incrementen el valor de la categoría y produzcan consumidores más satisfechos y leales.

- d. Introducción eficiente de productos.** Trata de mejorar el proceso de desarrollo e introducción de productos nuevos mediante el trabajo conjunto y estrategias entre proveedores y fabricantes. (BALOY, 2004: 495-510)

2.3.2. Aplicación del VMI

En las compañías modernas, las aplicaciones as comunes de esta metodología de colaboración son:

- En industrias sensibles al error en los pronósticos de las demanda, por ejemplo, el sector farmacéutico.
- Almacenes múltiples distribuidores de bienes de consumo masivo, tales como Wall Mart.
- Sector de producción y comercialización de productos perecederos, tales como son los hipermercados.

2.3.3. Pasos para la implementación del VMI

De acuerdo a Ronald Baloy, para aplicar este modelo de gestión de inventarios se recomienda el accionar de las siguientes etapas:

- Comunicar las expectativas a las partes involucradas
- Información comercial compartida entre las partes
- Acuerdo de confidencialidad y buen uso de la información
- Acuerdo sobre la política de órdenes, de riesgo y beneficios compartidos
- Asignación de recursos financieros, físicos y humanos
- Diseño de los esquemas de control y verificación
- Implementación y evaluación constante del avance del proceso.
- Realimentación y reparo de beneficios.

2.3.4. Ventajas y Limitaciones del VMI

Ventajas

a. A nivel de la cadena logística:

Menores niveles de inventario en todos los eslabones de la cadena de abastecimiento.

Reducción de errores en el manejo de información

Mayor exactitud en los pronósticos de inventario y colocación de los stocks en cada punto de la cadena de abastecimiento.

Menor margen de costos de servicio

b. A nivel de vendedores:

Mejor entendimiento de la demanda del cliente

Comunicación directa y mejorada con los consumidores

Incremento de los niveles de ventas

Oportunidad de ofrecer mayor valor agregado en los productos y servicios.

c. A nivel de los proveedores:

Reducción en los tiempos de reabastecimiento.

Menor costo del inventario

Disminución de las rupturas de stock

Construcción de alianzas estratégicas en beneficio de la gestión eficiente de la cadena de abastecimiento.

d. A nivel de los usuarios finales:

Aumento de los niveles de servicio.

Reducción de los agotados en punto de venta.

Limitaciones.

- El éxito de las iniciativas del VMI depende de la relación comercial entre minoristas y mayorista.
- Creciente dependencia entre las partes
- Falta de confianza para el intercambio de información
- Invisibilidad y desequilibrio del inventario
- Altos costos de inversión de tecnología
- Largos tiempo de integración de información y de procesos.

2.4. GESTIÓN LOGÍSTICA EN CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y ALMACENES**2.4.1. Mejores prácticas en operaciones en centros de distribución**

Una bodega o almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales.

Dentro de esta definición hay dos funciones dominantes: el almacenamiento y el manejo de materiales. El papel que tiene una bodega en el ciclo de abastecimiento de la empresa depende de la naturaleza de la misma. En algunas ocasiones, será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales, conformado por unidades de empaque, para despachar las cantidades que necesitan los clientes. En este caso, el almacenaje no tiene tanta relevancia como el manejo de materiales.

Como punto de partida, es necesario entender que las actividades físicas desarrollan durante el proceso de almacenamiento son: recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición. (MORA, 2008: 194)

2.4.2. Funciones y objetivos de los centros de distribución

La función de almacenamiento aplicada a la gestión moderna en los centros de distribución, se destacan tres grandes funciones. (MORA, 2008: 202)

a. Minimizar el costo total de la operación. Para lograr este objetivo, el jefe de la bodega necesita considerar los tres elementos principales que lo constituyen: mano de obra, espacio y equipo. Esto reflejan el costo total de la operación de almacenamiento (almacenaje, acopio, bodegaje) y, en consecuencia, su nivel de utilización y la manera como cada uno de ellos puede ser intercambiado (trade off) con otros.

b. Suministrar los niveles adecuados de servicio: El nivel de servicio que se proporciona a los clientes estará determinado por la eficacia y la eficiencia de los procedimientos utilizados en la recepción, bodegaje y despacho de los productos. En términos sencillo, el fin del almacenamiento es lograr la mejor combinación entre:

- Maximización del espacio en volumen
- Maximización en el uso de los equipos.
- Maximización en el acceso a todos los materiales y mercancías.
- Maximización de la salvaguardia de todos los materiales y mercancías.
- Maximización en el uso de la mano de obra.

Relacionando estas cinco amplias premisas con el fin básico de costos y servicio, los objetivos de la gestión de bodegas pueden resumirse así:

- Lograr que el movimiento diario de bienes que entran y salen de la compañía este estrictamente de acuerdo con las necesidades de compras y despachos.
- Mantener los stocks previstos de materiales y mercancías al mínimo costo, de acuerdo con los criterios de la organización y los recursos financieros disponibles.
- Controlar perfectamente los inventarios, la facturación y los pedidos.

c. Complemento de procesos productivos. Uno de los roles principales del almacenamiento es servir como complemento a los procesos productivos, manteniendo continuidad en dichas operaciones y garantizando la permanencia de las condiciones y características propias de los productos, tales como: temperatura, consistencia, etc. Entre las aplicaciones más comunes de esta función se encuentran:

- Producto que requieren maduración.
- Artículos que necesitan refrigeración y/o congelación temporal.
- Bienes que requieren de reposo entre distintas fases del proceso productivo.

2.4.3. Principios del almacenamiento

Los siguientes principios están dados para permitir una operación eficiente, tanto en costos como en tiempo de ejecución y calidad de los procesos. (GIL, 2002: 144)

- a) La unidad más grande.** El movimiento de productos debe hacerse en la mayor cantidad posible; esto implica: cargas paletizadas, unidades de manejo homogéneas y método de manipulación estandarizados.

A medida que la cantidad movilizada es más grande hay menor número de movimientos, trayendo beneficios como: menor costo en personal, menor costo en equipos y mayor control sobre los inventarios.

- b) La ruta más corta.** Los recorridos constituyen el mayor componente de costos por mano de obra, el cual, usualmente asciende al 80% de este rubro. Por ello se requieren: menores distancias en los procesos más frecuentes y tiempo de operación cortos: mayor rendimiento del recurso.

Esto permitirá una reducción de los costos operativos de equipos en rubro como: menor uso de combustible o baterías, menor desgaste en bandas transportadoras y menor gasto de mantenimiento.

- c) **El espacio más pequeño.** Este principio posibilita una reducción en el costo de almacenaje. En la medida que se logre una mayor rotación del stock; menores serán las aéreas requeridas para el almacenamiento; redundando así en menores inversiones en edificios o arrendamientos.

El aprovechamiento del área disponible se puede lograr con la aplicación de los siguientes elementos: procesos más simples, distancias cortas y control sobre agotados devoluciones.

- d) **El tiempo más corto:** Al interior de un almacén o centro de distribución, el tiempo empleado en los procesos deber ser el más breve posible; sin perder de vista el cumplimiento de las políticas de servicio de la compañía; y sin dejar de lado la calidad tanto de los productos y mercancías manipuladas como de las operaciones mismas.

Para esto se requiere contar con:

- Procesos estandarizados
- Personal capacitado
- Claridad en las políticas y procedimientos de servicio
- Reducción de los tiempos muertos y ociosos
- Planeación del requerimiento de recursos (personal, equipos, etc.).

e) El mínimo número de manipulación. Esta premisa está planteada en función de salvaguardar los bienes de y mercancías, manteniendo los estándares de calidad exigidos por el medio, los clientes y los organismos de control. Lo anterior se evidencia en un menor costo por averías. Se requiere entonces que cada manipulación agregue valor al producto ofreciendo lo que implica: menores tiempos en los procesos, mayor continuidad en el flujo de los materiales y altos estándares de procesos.

f) Agrupar y recolectar. Este principio significa el manejo conjunto de productos y procesos similares, en el que se crean grupos diferenciados de artículos y zonas específicas de operaciones; posibilitando una reducción de costos, debido a la baja de tiempos muertos por búsquedas innecesarias de bienes en esquemas de almacenamiento generalizado. Se deben tener en cuenta las siguientes variables para la mencionada agrupación:

- Condiciones similares de conversación de productos.
- Rangos iguales o equivalentes (en alto grado) de peso y/o dimensiones.
- Mercancías con características especiales (de alto valor).

g) Línea balanceada: Es derrotero invita a la realización de actividades secuenciales, evitando los inventarios en espera; maximizando el flujo general de materiales a lo largo de toda la cadena de suministros de la compañía; trabajando las actividades (cuello de botella); y reduciendo el desaprovechamiento de la capacidad máxima de las actividades y procedimientos más rápidos.

Esto requiere de una integración total entre todas las áreas de organización. Para conseguirlo se requiere dimensionar la estructura organizacional y operativa de la compañía, con el fin de encontrar puntos clave y actividades críticas para el inicio de un proceso de mejoramiento continuo.

2.5. FACTORES QUE AFECTAN LA LOCALIZACIÓN

Los factores que afectan o pueden afectar a las decisiones de localización de las empresas, así como la importancia de cada uno de ellos, varían de unas organizaciones a otras, en función de los objetivos perseguidos.

El equipo encargado de realizar el estudio de localización debe determinar los factores que se han de tener en cuenta en el análisis o estudio, así como su grado de influencias. (MORA, 2008: 215)

a. Fuentes de abastecimiento

Muchas empresas optan por la proximidad de sus instalaciones productivas a los centros de suministros de sus proveedores.

A la hora de evaluar una localización desde este punto de vista, hay que tener en cuenta el coste de suministro, así como su calidad y la fiabilidad de las entregas.

Tabla No. 8 Aspectos explicativos del factor abastecimiento

ASPECTOS EXPLICATIVOS DEL FACTOR ABASTECIMIENTO	
NECESIDAD DE ASEGURARSE EL ABASTECIMIENTO	Caso, por ejemplo, de empresas explotadoras de recursos naturales, como las de explotaciones: Mineras, petrolíferas. Agrarias, forestales, pesqueras
SUMINISTRO DE PERECEDEROS	Caso de muchas empresas de alimentación. No se pueden permitir el transporte a larga distancia hasta las plantas de enlatado o envasado, por el transcurso de tiempo.
MOTIVOS DE TRANSPORTE	Se dan casos en lo que es más económico el transporte de mercancías de entrega que las de salida. En otros casos por motivos de volumen es más complicado el transporte de las mercancías entrantes que las salientes y, por lo tanto, es conveniente ubicarse cerca de los proveedores.

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

b. Mercados

La localización puede ser muy importante desde el punto de vista de los Clientes, cuando el acceso al mercado lo determina la localización. Estos frecuente en los servicios, bancos, clínicas, supermercados, cine, etc.

Los servicios públicos buscan ubicaciones cercanas al mercado que pretenden abastecer; por ejemplo, los bomberos, la policía, correos. Son casos en los que prevalece la localización a los aspectos económicos.

<p>En determinadas situaciones, la entrega rápida es un factor condicionalmente de las ventas, y es fundamental una estrecha relación con los clientes.</p>
--

Por **motivos estratégicos** algunas veces se opta por localizarse cerca de los competidores, o por el contrario lejos, según la estrategia llevada a cabo por la empresa. Aunque es muy común en los servicios la concentración de tiendas también lo es la industria.

La localización es determinante en el caso de **productos finales perecederos o ágiles**, que no admiten muchas manipulaciones, ni transporte

Se ve recomendada una localización cercana al mercado en los casos en el que el coste económico del transporte de mercancía saliente es alto; por ejemplo, los fabricantes de envases que ven aumentado el volumen de la mercancía tras el procesado.

En el caso de un único suministrador y **múltiples productos salientes** que abarcan mercados distantes entre sí, es conveniente homogenizar el transporte de los productos finales y acercarse al mercado.

Para los grandes proyectos, el cliente es que decide la ubicación. Por ejemplo, la empresa constructora se sitúa allá donde va a efectuar la construcción. En este caso no es posible el traslado de la salida de procesos (edificios, por ejemplo), y por ello se procede a trasladar los materiales de construcción.

c. Medios de transporte y de comunicación

Existen cinco posibles medios de transporte en general, cada uno de ellos con características propias definitorias, por lo que, además del coste y la disponibilidad que conlleva el traslado de mercancías, habrá que tener en cuenta otros aspectos igualmente muy importantes, como:

- Capacidad de carga
- Rapidez de transporte
- Tiempo de entrega
- Versatilidad
- Posibilidad de acceso a determinados lugares
- Seguridad del medio

La factibilidad de acceso a las redes de carreteras del Estado, a puertos marítimos, a aeropuertos y a estaciones de ferrocarril es uno de los aspectos de análisis del transporte que influye directamente sobre la localización.

En el caso de empresas internacionales, el nivel de complejidad implica llevar una cuidadosa gestión del sistema de transporte intermodal, que coordina varios modos de transporte para un mismo cargamento.

Tabla No. 9 Diferenciación de la localización

SECTORES DIFERENCIADOS EN DECISIONES DE LOCALIZACION	
FERROCARRIL	1.- Medio de transporte de larga distancia y baja velocidad para el transporte de mercancías: Materias primas: carbón, químicos, madera, minerales. Productos Manufacturados.
	2.- En promedio, la velocidad del transporte es de 32 km/h, para un recorrido promedio diario de 1.001km. Estos datos de tiempo y distancia se explican en que las operaciones a realizar son en un 86% del tiempo de transito: Operaciones de carga y descarga, desplazamiento dentro de terminales, clasificación y ensamblaje de los vagones en los trenes, tiempos muertos debidos a demoras en la demanda de vagones, la mayor cantidad del transporte de mercancías por ferrocarril, transporte de mercancías común, está regido por regulaciones económicas y de seguridad gubernamentales.
	3.- El transporte es por lo general, de vagón o carro lleno, es decir de un tamaño predeterminado de envío, al que se aplica una tarifa particular en caso de exceso o defecto
	4.- Se ofrecen una variedad de servicios especiales, como el traslado de carga al por mayor o los carros de transporte especiales para productos refrigerados, automóviles, bobinas de acero.
	5.- Es frecuente ofrecer servicio expedito a empresas para garantizar un cierto número de horas en la entrega
CARRETERA	1.- Se realiza normalmente por camión en el caso de tamaño y distancia grandes, Es un servicio de transporte para productos semi terminados y terminados.
	2.- La cantidad transportada en promedio por los camiones es menor que la del ferrocarril, pero a cambio ofrece una serie de ventajas: Servicio puerta a puerta, no hay manipulación de la mercancía entre origen y destino, Frecuencia y disponibilidad, flexibilidad
AEREO	1.- Es el más rápido de todos en las largas distancias, pero a la vez sus tarifas duplican a las del transporte por carretera.
	2.- Su velocidad es aproximadamente 900 km por hora, y los transportes más comunes son de en torno a los 1.600 km de promedio por viaje) El tiempo de entrega y manejo en tierra se añade; por lo tanto, el tiempo de entrega final se asemeja al del camión.
	DESVENTAJAS
	1.- Poca fiabilidad, debido la dependencia de la climatología y de la mecánica del aparato.
	2.- Rigidez, no tiene fácil accesibilidad, requiere de otro transporte para la entrega puerta de puerta.
	3.- Requiere de grandes cargas para optimizar el coste del servicio.
	1.- Requiere el uso de otros medios para la entregas, o la ubicación del consignatario próxima al puerto(marítimo o fluvial)
	2.- Indicando para transporte de mercancía a largas distancias (mas de 2000 km). Es lento (10 km/h de media) aunque muy barato en relación con los demás.

MARITIMO	3.- Las mercancías transportadas están libres de regulación económica. Se puede transportar mercancías a granel (80% de los casos) o en contenedores en buques adecuados
	DESVENTAJAS
	1.- Reducción de dalos y pérdidas
	2.- Facilidad de manejar de la carga
	3.- Facilita la transferencia intermodal

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

d. Mano de obra

Según el entorno tecnológico de la empresa, el factor humano tendrá más o menos importancia en los costes.

En ocasiones un abaratamiento en costes trae consigo un encarecimiento debido a la baja calidad, al coste de formación, o bajos niveles de productividades. La decisión de localización depende de los criterios de la empresa.

La mano de obra es un aspecto importante a tener en cuenta en la localización, ya que tiene relevancia en muchos aspectos:

Tabla No. 10 Diferenciación de la localización en base a mano de obra

DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA	Para cubrir las necesidades de la empresa en el momento actual y futuro, a veces se valora el crear una fuerte relación con una comunidad, al instalarse es una región y contratar empleados en la zona
CAPACIDADES O HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS	Son requeridas por la empresa, para ahorrar costes en formación. Ejemplo: las empresas de alta tecnología requieren personal técnico cualificado y se ubican cerca de centros de investigación para disponer de personal fácilmente
COSTE DE LA MANO DE OBRA Y NIVEL DE LOS SALARIOS DE LA ZONA	Son determinantes para las instalaciones de trabajo intensivo. Hoy en día el fenómeno de la globalización fomenta el salto internacional de las empresas en la búsqueda de abaratar estos costes.
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES	Varia con el país y con la región
GRADO DE SINDICALIZACIÓN	Se traduce en hostilidades laborales y presiones. Los empleados no ceden nunca, solo exigen prestaciones.

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

e. Condiciones Climatológicas

El proceso productivo puede verse afectado por la temperatura en determinadas estaciones del año, la humedad, la pluviosidad y otros factores derivados del clima del lugar.

Pero es especialmente condicionante una dura estación invernal con fuertes tormentas o niveles frecuentes que pueden ocasionar cortes de electricidad o incomunicación, lo que se traduciría en retrasos en las entregas.

A esto se une la posibilidad de encontrar dificultades en el suministro, debido al difícil acceso, o un aumento general de costes de transporte derivados.

Los gastos extras en acondicionamiento climático de las instalaciones constituyen unas desventajas del emplazamiento que debería ser estudiada a fondo.

f. Aspectos Políticos y culturales

Las autoridades del lugar pueden ser contrarias a la implantación de la empresa en esa zona por diversos motivos, lo cual constituyen un importante obstáculo.

Aunque no suele darse con frecuencia el caso, podría estar ocasionado por motivos ecológicos o de salud pública (empresas altamente contaminantes o peligrosas).

En general se intenta atraer a las empresas para que inviertan en la zona, de forma que se aumente la riqueza del lugar y el empleo. Una actitud favorable redunda en beneficios para la empresa, como:

- Incentivos Fiscales
- Préstamos y Subvenciones
- Inversión en infraestructuras
- Zonas industriales y parques tecnológicos.

La estabilidad social y política de la región influye en la actividad de las empresas allí ubicadas, sobre todo en el caso de países subdesarrollados, e los que existe gran inestabilidad.

Otros aspectos, como la lengua, la moneda del país o las aduanas, son factores de estudio que no tienen por qué se negativos. Pueden resultar muy ventajosos según los criterios estratégicos de la empresa.

g. Aspectos Jurídicos y Fiscales.

En todas partes existen normas de tipo comunitario, nacionales, regionales y locales que pueden variar de unos lugares a otros. Un marco jurídico favorable puede ayudar en el desarrollo de las operaciones o por el contrario entorpecerlas.

Una legislación muy estricta genera gastos derivados de las medidas a tomar para su cumplimiento y de los plazos establecidos. Se registra también un aumento de la burocratización en los procedimientos administrativos, lo que lleva consigo más costes asociados.

Existen, además de los impuestos nacionales, los impuestos locales que afectan a las empresas y a sus beneficios pero también a los empleados. Las autoridades utilizan ncentivos tributarios como medida de atracción de inversiones extranjeras, incluso el uso de tasas bajas.

Tabla No. 11 Diferenciación de la localización considerando aspectos jurídicos

Normativa Aplicable	
LABORAL	Normas que regulan el sistema de relaciones laborales (derecho colectivo del trabajo), con incidencia en: Sindicatos, Asociación empresariales, Convenios y acuerdos colectivos, Conflictos colectivos y medidas de solución de los mismos, Participación y representación de los trabajadores en la empresa.
URBANISTICA	Normativas que regulan el suelo utilizable, la cual establece restricciones en las instalaciones de determinadas aéreas.
Medioambiental	A tener muy en cuenta en empresas con procesos que generan desechos, olores, gases, ruidos u otro tipo de contaminación. Requiere una evaluación de impacto medioambiental.

Fuente: Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento, 2008

h. Calidad de Vida

Otro de los factores considerados por la empresa en la localización de las instalaciones es calidad de vida. Se trata de un factor muy influyente en el caso de tener personal altamente cualificado, directivos técnicos y mano de obra cualificada.

Indicadores de la calidad de Vida. (MORA, 2008: 215-223)

- Educación, existencia de escuelas y universidades de buen nivel en las proximidades.
- Coste de la vida, precio de la vivienda, alimentación, ropa.
- Oferta cultural y de ocio en la zona.
- Bajo índice de criminalidad
- Sistema de sanidad
- Condiciones climatológicas del lugar.

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SUMINISTROS

3.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

En el presente capítulo se procederá a realizar el análisis de la gestión de procesos de logística de la empresa Natural Vitality S.A, con el fin tener un mapa completo de todas las actividades que se llevan a cabo en el aspecto logístico, en el año 2013, de lo cual se obtendrá información relevante para efectuar la propuesta de procesos, ya que se conocerán cuáles son los procesos que cuentan con problemas y los procesos que deben mantenerse y fortalecerse.

El propósito de todo proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. Actualmente los Proceso de la cadena de suministros en Natural Vitality se encuentra compuesto de la siguiente manera:

- Adquisiciones.
- Almacenamiento.
- Distribución y Entrega.

En estos subprocesos se considerarán aspectos importantes acorde sea la necesidad, que son: el tiempo, el costo, el espacio físico y el inventario.

Para el levantamiento de los procesos en Natural Vitality se efectuarán los pasos detallados a continuación:

- **Acercamiento inicial:** Durante esta fase se recabará información útil y necesaria que permitirá obtener un conocimiento general de la empresa Natural Vitality S.A, en especial información relacionada con su proceso de Logística, para lo cual se realizarán entrevistas con la gerencia, recopilación de la base legal interna y externa que norma al ente a auditar así como visitas a las instalaciones de la organización.

- **Análisis control interno organización:** Una vez que se obtenga un conocimiento general de la organización se procederá a evaluar el control interno de la misma, esta evaluación será realizada a través de la aplicación de cuestionarios, narrativas y flujogramas que facilitarán la medición de riesgos y el nivel de confianza en el control interno (NATURAL VITALITY, 2012, págs. 5-23).
- **Programación de trabajo:** A la luz de la evaluación del control interno se facilitará la identificación de áreas de oportunidad de mejora y con ello la determinación de la naturaleza, alcance y profundidad de los procedimientos a emplear durante la ejecución del análisis. Como resultado final del estudio de los procesos, se establecerán los procedimientos para recabar toda la información necesaria.
- **Socialización del análisis:** Como resultado del presente análisis, se elevará una propuesta integral en los procesos intervenidos, y se elaborará un plan de puesta en marcha, para que la organización tenga el menor impacto posible en términos de adaptación, y con el menor costo posible.

3.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir de ciertos insumos y tareas particulares orientadas a generar un valor agregado, para obtener ciertos resultados.

En base a las normas ISO 9000- 2000 numeral 3.4.1 define un “Proceso” como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, considerando que los elementos de entrada para cada proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Es importante diferenciar entre proceso y procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de instructivos y reglas de cómo se debe proceder para conseguir un resultado. Un proceso nos indica que es lo que se hace y un procedimiento nos guía cómo hacerlo.

Para que un conjunto de actividades se considere como proceso debe cumplir las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS Y SALIDAS.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se requiere hablar de metas y fines. Un proceso responde a la pregunta “QUE”, no al “COMO”.
- El proceso debe ser comprendido fácilmente por cualquier persona de la organización.
- El proceso debe tener una misión o propósito claro.

Los procesos se clasifican en 3 tipos: estratégicos, misionales y de apoyo.

- **Procesos Estratégicos:** son los procesos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos planteados por la organización.
- **Procesos Misionales:** son aquellos procesos que generan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción. Componen la cadena de valor de la organización.
- **Procesos de Apoyo:** Son todos los procesos que sirven de ayuda y soporte para el cumplimiento y desarrollo de los procesos misionales. Normalmente estos procesos están relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, por ejemplo son procesos de apoyo; control de la documentación, soporte tecnológico, entre otros.

3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS


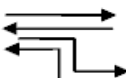

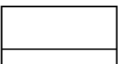
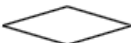


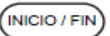

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que permiten distinguir de manera analítica el conjunto de actividades que conforman un proceso, los diagramas de flujo resultan bastante útiles para las organizaciones ya que permiten identificar fácilmente las personas responsables de cumplir las actividades, además de las partes involucradas en los procesos, con la finalidad de determinar si un proceso es adecuado o puede mejorarse.

Los diagramas de flujo son útiles en los siguientes aspectos:

- Obtener información de la situación actual de las empresas.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos.
- Mejor comprensión por parte de los involucrados.
- Representación visual y simplificada de los procesos, se identifican fácilmente entradas y salidas.

Existen varias simbologías para la elaboración de los diagramas de flujo, sin embargo se detalla a continuación los símbolos utilizados por la Institución American Society Of Mechanical Engineers (ASME) descrita en la tabla No. 12

Tabla No. 12 Símbolos de diagramas de flujo.

FIGURA	DESCRIPCIÓN
	Entidad Externa: Fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios. Si se encuentra al lado izquierdo de un documento es proveedora de insumos y si se encuentra al lado derecho de un documento es cliente de un producto del proceso.
	Dirección del Proceso: Indica la secuencia de ejecución de las operaciones los inputs y los outputs.
	Nombre Documento: Identifica insumos cuando se encuentra a lado izquierdo de la actividad y producto o resultado cuando se encuentra al lado derecho de la actividad.
	Actividades: Rectángulo dividido en segmentos. El primer segmento contiene una descripción corta de la actividad y el segundo segmento contiene el nombre del cargo de responsable a ejecutar la actividad.
	Decisión: Rombo que contiene una condición redactada como pregunta o acciones para decidir entre dos alternativas.
	Conector: Círculo con una letra mayúscula en el medio que conecta diferentes partes de un diagrama y puede graficarse en varias hojas
	Referencia / Proceso: Identifica a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.
	Fin de proceso: Inicia o finaliza un proceso.
	Base de Datos: Representa el almacenamiento electrónico de datos en sistemas de información u hojas electrónicas.

Fuente: Grupoasesor, 2012

3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

“El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos, que permite conocer si las actividades de un proceso que se ejecutan actualmente añaden valor al cliente, al proceso o no agregan valor” (Harrington, 1993).

El análisis de valor agregado se realiza a cada una de las actividades que forman parte de un proceso ya diagramado, en el que se adiciona este análisis la determinación del valor agregado al cliente (VAC), valor agregado al negocio (VAN) y no valor agregado (NVA), que representan la calificación de valor agregado determinando que actividad se puede eliminar y cuales se deben mejorar.

- (VAC): Son actividades que generan calor al cliente y por las cuales están dispuestos a pagar, son indispensables para lograr su satisfacción.
- (VAN): Son actividades que generan valor para la empresa y son el resultado del beneficio ofrecido al cliente, pero que de no existir no afectan al valor del producto.
- (NAV): Son actividades que no agregan valor alguno ni al cliente ni a la empresa.

El resultado final de este análisis es un incremento de las de actividades de valor agregado real, un descenso de las actividades que agregan valor al proceso, una minimización de las actividades sin valor y una enorme reducción del tiempo de ciclo. Para guiar el análisis de creación de valor se utiliza el siguiente árbol de decisiones observado en el mapa sinóptico a continuación.

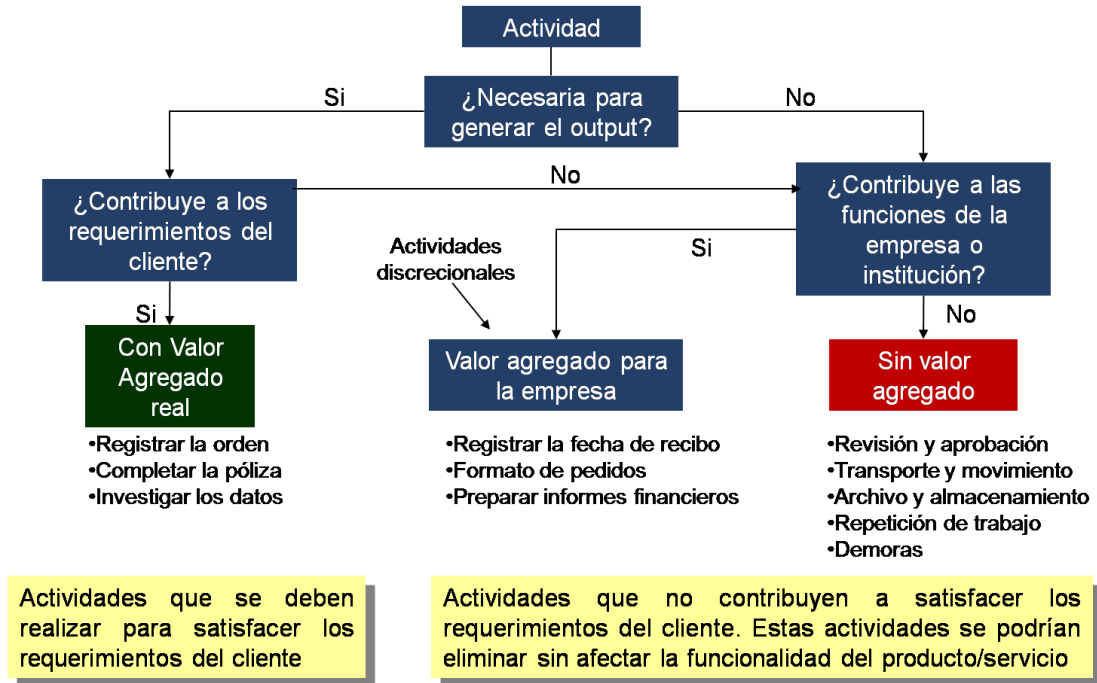


Gráfico No. 14 Análisis de valor agregado

Fuente: JAMES HARRINGTON, 1993.

El análisis de valor agregado se aplica a todos los subprocesos que conforman la cadena de suministros de la empresa Natural Vitality S.A., para esto se realiza la adecuada documentación de los subprocesos y el diseño de indicadores de gestión que permiten mejorar el desempeño de las actividades, lo que implica mejorar la calidad del servicio.

3.5 ANÁLISIS DE COSTOS

El análisis y evaluación de costos es fundamental, nos brindará el escenario actual de cada proceso, determinando cuál es su costo total, considerando las actividades que se realizan, los responsables de ejecutar las actividades, el tiempo necesario que conlleva cada actividad, los salarios de los implicados y además considera para su estudio los costos indirectos que intervienen para el cumplimiento de los procesos, como son electricidad, agua potable, internet, intranet, entre otros.

3.5.1 Costeo ABC

El costeo ABC permite establecer los costos totales por actividad dentro de cada proceso, lo que nos ayudará a identificar actividades innecesarias que resulten costosas para la empresa y que pueden ser eliminadas, reduciendo costo y generando ahorro para la empresa.

Para realizar el cálculo de los costos ABC en cada proceso en cuanto al factor nómina, se consideró el sueldo más todos los beneficios de ley que percibe el responsable de cumplir cada actividad, en relación al tiempo que demanda realizar dicha actividad, considerando su intervalo es decir cada cuanto se realiza la actividad y su volumen o frecuencia que indica las veces que se las realiza. Por ejemplo si el salario de un empleado más los beneficios de ley es de \$ 1.000 por un mes de trabajo (160 hora al mes), y en cierto proceso realiza una actividad que toma una hora y únicamente la ejecuta una vez cada mes, entonces el costo de la actividad sería alrededor de \$ 6,25,

una vez entendida la metodología, en base a estos criterios se va a realizar el costeo de cada proceso de la cadena de suministros.

Ahora para realizar el cálculo del factor otros costos, se debe analizar los recursos que son utilizados para llevar a cabo cada proceso, es decir energía eléctrica, agua potable, internet, intranet, teléfono y otros recursos que sean específicos para cumplir cierta actividad, ejemplo el costo de mantenimiento de equipos solo afectará a las actividades en donde se necesite de un equipo para desempeñarlas.

Para realizar el análisis de los otros costos por actividad, en el caso de ser recursos que se utilizan en todas las actividades, se hace una distribución equitativa, es decir si el costo total por energía eléctrica mensual de la empresa es de \$2.000 dólares y analizando un proceso en donde se realizan 10 diferentes actividades, el costo correspondiente a energía eléctrica por cada actividad será de \$20.00, debido a que para realizar las 10 actividades se necesita de luz eléctrica.

Los otros recursos que no necesariamente son indispensables para realizar la totalidad de actividades de un proceso, se asignan de forma porcentual, analizando únicamente las actividades que necesitan de tal recurso para poderse efectuar. Ejemplo en el caso del costo por mantenimiento de equipos, dentro de un proceso se debe identificar cuantos procesos se dan en la empresa, cuantas personas trabajan en la empresa, el costo total de mantenimiento de equipos y las actividades necesitan del uso de equipos para efectuarse, si el costo de mantenimiento de equipos es de \$1.000, existen 5 procesos en la empresa y trabajan 10 empleados, el costo total por proceso sería de \$

20.00, ahora dentro de un proceso se necesita en 2 actividades el uso de equipos, es decir que el costo asignado para cada una de esas dos actividades será de \$10.00 dólares. En la tabla 13 se puede observar los costos totales de cada proceso:

Tabla No. 13 Costos totales por procesos.

PROCESOS	COSTO TOTAL \$
ADQUISICIONES LOCALES	\$ 11.305,71
GESTIÓN DE IMPORTACIONES	\$ 11.447,28
ALMACENAMIENTO	\$ 9.596,12
REQUISICIONES INTERNAS	\$ 9.419,17
VENTAS	\$ 28.991,94

Fuente: Investigación realizada, 2014

Los análisis de costos ABC por cada proceso se indicarán en los anexos 8, 9, 10, 11, 12

3.6 ANÁLISIS DE TIEMPOS

El análisis y evaluación de tiempos es una técnica utilizada para determinar el tiempo estándar permitido en el cual se llevará a cabo una actividad, tomando en cuenta las demoras personales, fatiga y retrasos que se puedan presentar al realizar dicha actividad. El estudio de tiempos busca producir más en menos tiempo y mejorar la eficiencia en las estaciones o áreas de trabajo.

El desempeño de un trabajador es un factor muy importante en el estudio de tiempos, ya que este sirve para ajustar los tiempos normales de las tareas. Para calificar el desempeño del operario, se deben evaluar con cuidado factores como la velocidad, destreza, movimientos falsos, ritmo, coordinación, efectividad y otros según el tipo de tarea.

La realización del estudio de tiempos es necesario para:

- Reducir los costos.
- Determinar y controlar con exactitud los costos de mano de obra.
- Establecer salarios con incentivos.

El estudio de tiempo, se llevó a cabo con el fin de establecer el tiempo utilizado por los diferentes grupos de trabajo Natural Vitality, que se constituyó en la muestra de este estudio. Para ello se realizaron las observaciones directas al personal encargado de realizar dichas actividades, a lo largo de todo el proceso, midiendo con un cronómetro repetitivamente la operación y considerando cada detalle para desechar los tiempos no productivos y establecer el tiempo efectivo del elemento.

En la tabla 14 se puede observar los tiempos totales de cada proceso:

Tabla No. 14 Tiempos totales por procesos.

PROCESOS	TIEMPO HRS
ADQUISICIONES LOCALES	11,75
GESTIÓN DE IMPORTACIONES	94,16
ALMACENAMIENTO	128,16
REQUISICIONES INTERNAS	6,33
VENTAS	0,4

Fuente: Investigación realizada, 2014

Los análisis de tiempos a detalle por cada proceso se indicarán en los anexos 8, 9, 10, 11, 12

3.7 INVENTARIO DE PROCESOS

El levantamiento de procesos se concentrará únicamente en los procesos que forman parte de la cadena de suministros. A continuación se detallan todos los procesos de la empresa, procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Tabla No. 15 Inventario de procesos Natural Vitality

No.	LISTADO	TIPO	NIVEL	CÓDIGO
1	Gestión Estratégica	ESTRATÉGICO	PROCESO	PE-NV.1
2	Planificación estratégica y operativa	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE-NV.1.1
3	Control de la gestión	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE-NV.1.2
4	Revisión por la dirección	ESTRATÉGICO	SUBPROCESO	PE-NV.1.3
5	Gestión Logística	MISIONALES	PROCESO	AV-NV.1
6	Adquisiciones locales	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.1.1
7	Gestión de Importaciones	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.1.2
8	Almacenamiento	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.1.3
9	Requisiciones internas	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.1.4
10	Gestión comercial	MISIONALES	PROCESO	AV-NV.2
11	Gestión de ventas	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.2.1
12	Gestión de cobranza	MISIONALES	SUBPROCESO	AV-NV.2.2
13	Gestión de talento humano	SOPORTE	PROCESO	PA-NV.1
14	Selección y contratación	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.1.1
15	Nómina	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.1.2
16	Gestión de Bienes, Servicios e Infraestructura	SOPORTE	PROCESO	PA-NV.2
17	Control y mantenimiento de bienes e infraestructura	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.2.1
18	Gestión Documental	SOPORTE	PROCESO	PA-NV.3
19	Clasificación y registro de documentos	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.3.1
20	Gestión Financiera	SOPORTE	PROCESO	PA-NV.4
21	Pagos	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.4.1
22	Presupuestos	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.4.2
23	Gestión Tecnológica	SOPORTE	PROCESO	PA-NV.5
24	Administración de software y hardware	SOPORTE	SUBPROCESO	PA-NV.5.1

Fuente: Investigación realizada 2013

3.8 ADQUISICIONES LOCALES

El diagrama de flujo de este proceso se reflejará en el anexo 6 gráfico 1.

3.8.1 Descripción del proceso:

a. Requerimiento de Insumos:

- Se determina la necesidad de la adquisición de insumos mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas.
- Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses se procede a solicitar proformas a los proveedores.

b. Recepción de Proformas de Proveedores:

- Se solicita a los proveedores proformas de los insumos por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas.
- Se reciben las Proformas vía email.
- Se ingresan los precios de las propuestas recibidas por los proveedores.

c. Evaluación y Selección del Proveedor:

- Se analiza y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- La Jefa de Logística selecciona el proveedor más idóneo.
- Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería.
- Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo.

d. Autorización de Compra:

- La gerente general revisa la Nota de Pedido.
- Si el proveedor cumple con los requerimientos la Gerente General aprobará o rechazará la Nota de Pedido, en caso de ser rechazada se informará a la Jefa de Logística, para que elabore una nueva Nota de Pedido acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.

3.8.2 Análisis de valor agregado

Las adquisiciones locales se refieren a la compra de todos insumos necesarios para la prestación de servicios de infusiones como lo son: algodón, jeringuillas, alcohol, curitas, guantes, micropore, gel antiséptico, sueros, entre otros.

Se presenta el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual, el que se refleja en el gráfico N° 15 y adjunto en el anexo1, en la tabla de actividades N° 1 con el grafico N°1 del diagrama de flujo actual.

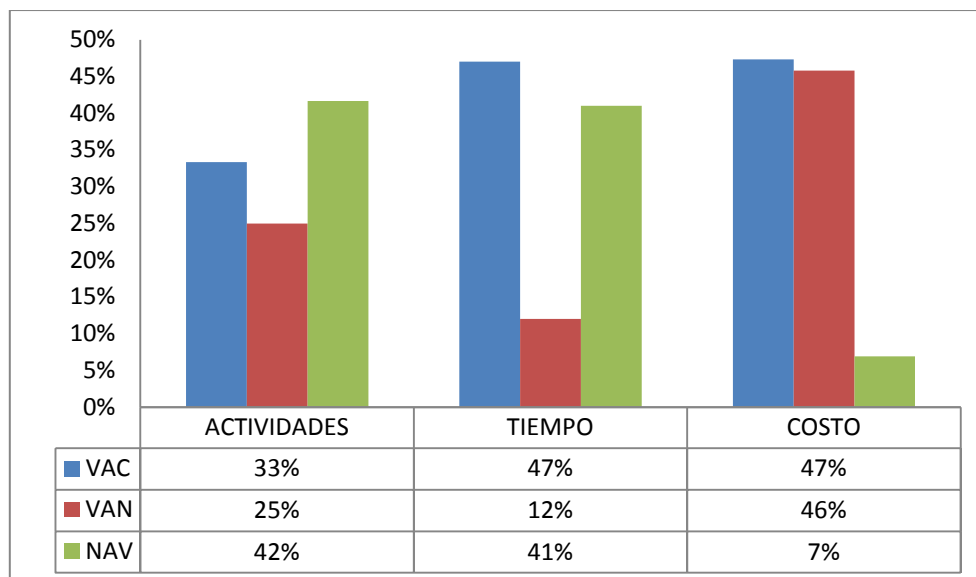


Gráfico No. 15 Análisis de valor agregado

Fuente: Investigación realizada 2013

Tabla No. 16 Análisis de valor agregado actividades/tiempo/costo

TIPO	ACTIVIDADES	TIEMPO HRS	COSTO \$
VAC	4	5,50	\$ 5.347,75
VAN	3	1,42	\$ 5.177,97
NAV	5	4,83	\$ 779,99
TOTAL	12	11,75	\$ 11.305,71

Fuente: Investigación realizada 2013

El proceso actual de adquisiciones locales, incurre en varias actividades burocráticas, toda adquisición que se vaya a realizar por más pequeña que sea debe pasar por conocimiento y autorización del Gerente General de la empresa, incurriendo en un sinnúmero de demoras que no generan valor al proceso y lo retrasa.

3.8.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Tabla No. 17 Análisis de debilidades y oportunidades del proceso adquisiciones locales

Análisis de debilidades y oportunidades Adquisiciones locales		
No.	Debilidades	Oportunidades de mejora
1	Existen demoras innecesarias para realizar compras de insumos requeridos por la empresa, debido a que las compras que superen el monto de \$ 2.000 deben pasar por conocimiento y autorización de la Gerente General	Delegar estas funciones de autorización al Gerente de logística considerando que son montos mínimos. Cambiar la política de monto de autorización de compra a \$ 5.000
2	No se utiliza un software para llevar un control adecuado de las compras realizadas de insumos, control de inventario.	Implementar un sistema ERP, que automatice las actividades y adicionalmente integre la información.
3	No se utilizan registros para llevar el control necesario de este proceso	Crear registros estandarizados para el manejo del proceso.

Fuente: Investigación realizada 2013

3.9 GESTIÓN DE IMPORTACIONES

El diagrama de flujo de este proceso se reflejará en el anexo 6 gráfico 2.

3.9.1 Descripción del proceso:

a. Requerimiento de Mercadería:

- Se determina la necesidad de la mercadería mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas.
- Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses.

b. Recepción de Proformas de Proveedores:

- Se solicita a los proveedores proformas de las mercaderías por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas.
- Se reciben las proformas vía email.

c. Aprobación de Proformas de Proveedores

- Se analizan y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- La Jefa de Logística selecciona el proveedor idóneo.
- Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería. Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo.

d. Autorización de Compra:

- La gerente general verifica la necesidad mediante un análisis de la Nota de Pedido.
- Si la Nota de Pedido enviada cumplen con los requerimientos, se aprueba caso contrario ésta se rechaza.

e. Solicitud de Licencia de Importación:

- Se solicita la Licencia de importación de la mercadería ingresando en la página de la Aduana del Ecuador (www.aduana.gov.ec), en donde se registrará la cantidad, el peso en kilos y el valor FOB correspondiente a la partida.
- Se imprime la solicitud de Licencia de Importación.

f. Solicitud de importación de productos homeopáticos.

- En el caso de que los productos homeopáticos a importar no dispongan de Registro Sanitario, se procede a elaborar una solicitud suscrita por la Gerente General, dirigida al Ministerio de Salud Pública para aprobación de importación productos homeopáticos, detallando los productos, cantidad, forma farmacéutica, presentación conforme el modelo de solicitud establecido por la empresa. Si dentro de 72 horas el trámite no ha sido aprobado la Jefa de Logística se contactará con el Ministerio de Salud para obtener detalles del estado del trámite.

g. Solicitud de Certificado de sustancias no controladas:

- Se elabora carta de solicitud de aprobación dirigida al Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).
- Se envía la carta de solicitud al CONSEP adjuntando la solicitud de Licencia de Importación y un certificado que debe ser adquirido en la misma entidad.

- Se revisa la aprobación del trámite en la página web de la Aduana del Ecuador, considerando que esta tarda entre 4 a 5 días.

h. Contrato de servicios de Agente de Carga:

- La Jefa de Logística contrata al Agente de Carga.
- La Jefa de Logística informa al proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga.

i. Solicitud de pólizas de transporte:

- Se solicita a la Aseguradora vía e-mail las pólizas de transporte para cada Nota de pedido para lo cual se adjunta la Nota de pedido respectiva. En el caso de Pascoe se hace constar también el tipo de cambio de moneda vigente.

j. Transporte de Mercadería desde el exterior:

- El proveedor emite factura y despacha la mercadería hacia Bodega en Miami.
- La Jefa de Logística coordina con Agente de Carga la recepción de mercadería en Bodega de Miami.
- Agente de Carga recibe y verifica peso declarado de mercadería.

- Agente de Carga transporta mercadería proceda a recoger y despachar mercadería desde Bodega en Miami hasta Ecuador por la vía conveniente y previamente pactada.

k. Legalización nacional de la mercadería:

- El Agente de Aduana realiza todos los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías en el país e informa el monto de los impuestos a cancelar para el retiro de la mercadería de aduana.

l. Recepción de la mercadería

- La mercadería es recibida en la Bodega Principal para la posterior revisión de la misma.

m. Liquidación de la Importación:

- El Agente de Carga emite liquidación de importación.
- La Jefa de Logística recibe y revisa Liquidación de importación.
- La Jefa de Logística entrega la Liquidación de importación a Contabilidad para que proceda a la cancelación la misma.
- Se archiva la Liquidación de Aduana.

3.9.2 Análisis de valor agregado

El proceso de gestión de importaciones se refiere a la compra de los productos de giro de negocio de la empresa a sus principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.

Se presenta el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual, el que se refleja en el gráfico N° 16 y adjunto en el anexo 2 la tabla de actividades N° 3 con el grafico N°2 del diagrama de flujo actual.

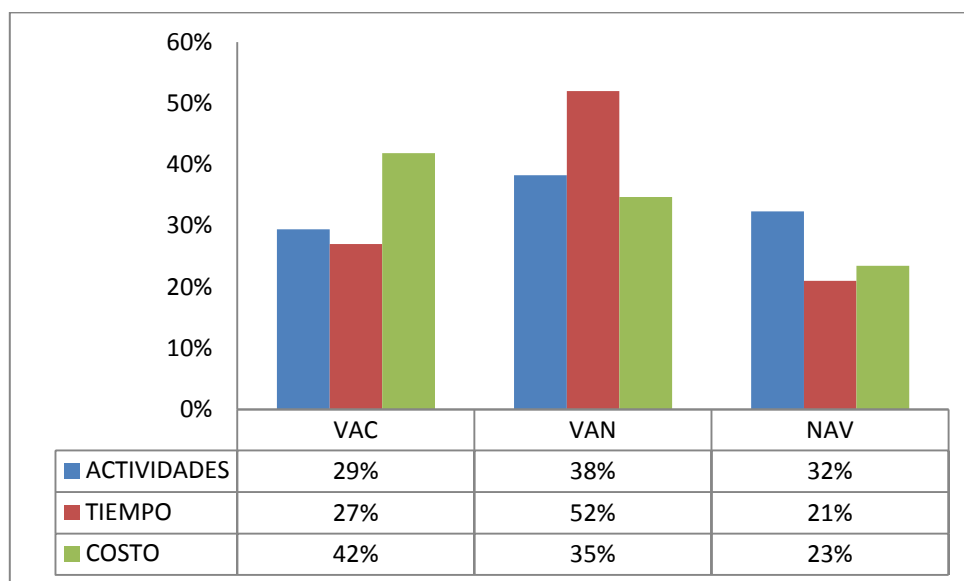


Gráfico No 16. Valor agregado del proceso de gestión de importaciones

Fuente: Investigación realizada 2013

Tabla No.18. Valor agregado del proceso de gestión de importaciones actividades/tiempo/costo

TIPO	ACTIVIDADES	TIEMPO HRS	COSTO \$
VAC	10	25,16	\$ 4.790,17
VAN	13	48,50	\$ 3.970,87
NAV	11	20,50	\$ 2.686,24
TOTAL	34	94,16	\$ 11.447,28

Fuente: Investigación realizada 2013

El proceso de gestión de importaciones se considera como un proceso que agrega valor a la empresa, ya que permite que se cuente con productos suficientes para satisfacer la demanda por parte de los clientes, al ser un proceso vitalicio para la empresa se debe evitar demoras innecesarias, como las autorizaciones por parte del Presidente de la junta de accionistas de la empresa para que se pueda importar, estas autorizaciones no agregan valor y únicamente lo que causan es retrasar el proceso.

3.9.3 Análisis de debilidad y oportunidades de mejora

Tabla No. 19 Análisis de debilidades y oportunidades del proceso gestión de importaciones

No.	Debilidades	Oportunidades de mejora
1	Falta de stock de ciertos productos en las bodegas debido a demoras en el proceso de importación dada la necesidad de obtener autorización de un órgano regulador de los productos que no cuentan con registro sanitario y por falta de planificación de la demanda.	Se debe planificar la demanda de los productos que no cuentan con registro sanitario, en base al alto tiempo que toma la autorización para la importación de los mismos. Realizar pronósticos de demanda en base a los datos históricos de venta, para evitar la falta de stock de ciertos productos.
2	Demoras en el proceso al ser necesario la revisión y autorización del presidente de la junta de accionistas de la empresa para proceder con la importación	Cambiar las políticas, definiendo que la autorización debe realizarla únicamente la gerente de la empresa.

Fuente: Investigación realizada 2013

3.10 ALMACENAMIENTO

El diagrama de flujo de este proceso se reflejará en el anexo 6 gráfico 3.

3.10.1 Descripción del proceso:

a. Recepción de Mercadería:

- El Jefe de Bodega recibe la mercadería del proveedor en la bodega.
- Operario de logística 1 y 2 contabilizan y verifican el estado de la mercadería.
- Se verifica que la mercadería no presente defectos, si la mercadería presenta algún defecto se informa al Jefe de Bodega para que este a su vez le comunique a la Jefa de Logística.

- Jefe de Bodega llena Nota de Recepción en la que consta información relevante de productos recibidos como código, cantidad, observaciones.
- Se ingresa información en el sistema de Inventarios.

b. Registro de inventario

- El Operario de logística 1 y 2 registran las cajas utilizando las pistolas de registro mediante código de barras, y se ingresan las unidades que ese encuentran en las cajas para el ingreso del inventario en el sistema informático dentro del código correspondiente al producto.
- Posteriormente se hace el cierre de inventario de acuerdo al detalle de ítems entregado por los proveedores para determinar si existen faltantes o excedentes para que sean registrados de acuerdo al caso, y se proceda al informe a los proveedores.

c. Almacenamiento de Mercadería:

- Operario de logística 1 y Operario de logística 2 colocan los productos en las paletas de acuerdo a la distribución establecida de tal forma que se facilite el flujo de la mercadería.

3.10.2 Análisis de valor agregado

El proceso almacenamiento sirve para acopiar tanto las adquisiciones locales como la mercadería de las importaciones que se han realizado, de forma segura y práctica, para certificar que los productos se conserven en condiciones óptimas y que la manipulación de los mismo sea sencilla para realizar los despachos.

Actualmente este proceso se lo realiza sin tener un control específico, por lo que se realiza en análisis de valor agregado como se describe en el gráfico N° 17 y adjunto en el anexo 3 la tabla de actividades N° 5 con el grafico N°3 del diagrama de flujo actual.

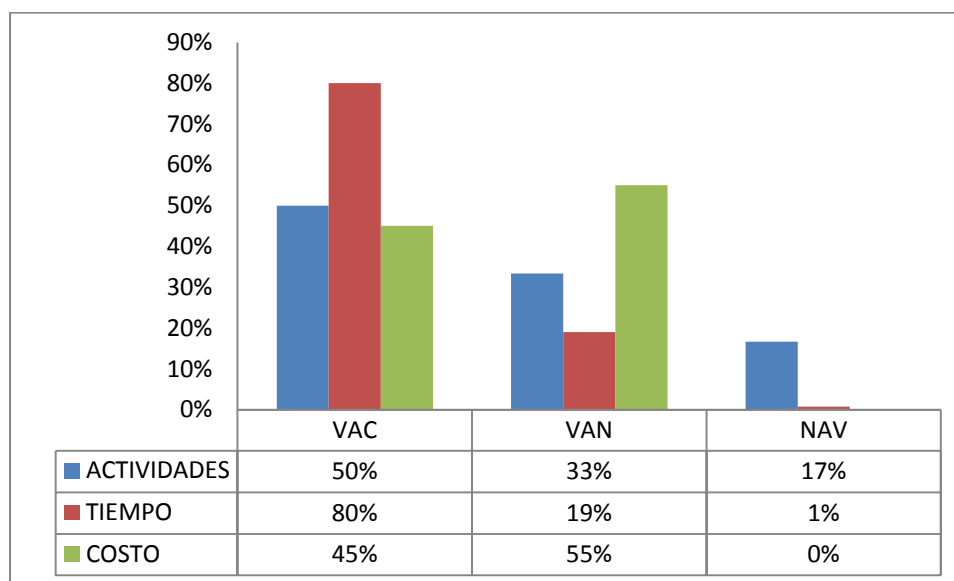


Gráfico No 17. Valor agregado del proceso de almacenamiento

Fuente: Investigación realizada 2013

Tabla No 20. Valor agregado del proceso de almacenamiento actividades/tiempo/costo

TIPO	ACTIVIDADES	TIEMPO HRS	COSTO \$
VAC	3	103,16	\$ 4.679,77
VAN	2	24,00	\$ 4.916,35
NAV	1	1,00	\$ -
TOTAL	6	128,16	\$ 9.596,12

Fuente: Investigación realizada 2013

El proceso de almacenamiento sin duda agrega valor a la empresa, al asegurar la mercadería en un lugar apropiado, que nos permita contar con los productos en el momento indicado para la venta.

3.10.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Tabla No. 21 Análisis de debilidades y oportunidades del proceso de almacenamiento

No.	Debilidades	Oportunidades de mejora
1	Se dificulta el ingreso de la mercadería importada a las bodegas de Natural Vitality, debido a que se encuentran en el segundo y cuarto piso del edificio de la empresa.	Reubicar las bodegas de la empresa, con amplios accesos que faciliten el ingreso de la mercadería a las bodegas con montacargas, ahorrando recursos (tiempo, recursos humanos).
2	No existen espacios físicos determinados para ingresar los vehículos con mercadería y proceder con la descarga	Determinar espacios físicos adecuados para poder ingresar los camiones tráiler, contenedores y realizar la descarga de la mercadería en un sitio seguro y apropiado
3	No se realiza un control de calidad de la mercadería ingresada, únicamente se realiza un control de la cantidad recibida contra factura.	Realizar un muestreo significativo y aleatorio de la mercadería ingresada, para evitar que los productos importados se encuentren defectuosos.
4	No existe en la bodega un área específica para colocar los productos no conformes encontrados de la importación.	Establecer un área específica para colocar los productos no conformes de la importación
5	Los productos tienen alto riesgo de dañarse al ser aglomerados de forma excesiva en los palets, además que dificultan la salida de la mercadería al estar mal almacenados	Reubicar las bodegas donde cuentan con espacios más apropiados.
6	Pueden darse accidentes de trabajo, al contar con mercadería apilada inapropiadamente	Reubicar las bodegas donde cuentan con espacios más apropiados.
7	Existen productos que se caducan al no encontrarse correctamente ubicados en las estanterías y palets	Realizar un control mensual del inventario que ayude a identificar productos próximos a caducarse
8	Existen productos con pequeños defectos, que son separados en la bodega y no se les da seguimiento alguno. Los productos llegan a caducarse y a perder completamente su valor.	Los productos con pequeños defectos (sin etiquetas, aplastados, etc.) deben salir a la venta con descuentos, para que así no resulten como pérdida a la empresa.

Fuente: Investigación realizada, 2013

3.11 REQUISICIONES INTERNAS

El diagrama de flujo de este proceso se reflejará en el anexo 6 gráfico 4.

3.11.1 Descripción del proceso:

a. Recepción de solicitud de Requisición de Mercadería

- Operario de logística 1 recibe por e-mail las Solicitudes de Mercadería de los almacenes.
- Operario de logística 1 verifica en el sistema si existe la cantidad suficiente de mercadería para cubrir los requerimientos de mercadería de los almacenes.

b. Orden de Despacho

- Si existe el stock suficiente para cubrir el pedido el Operario de logística 1 procede a llenar la Orden de despacho, caso contrario se verifica si existe stock en otra sucursal.

c. Autorización de la Orden de despacho:

- El Jefe de Bodega revisa la Orden de despacho y autoriza la orden de despacho, en caso de no ser autorizada el Jefe de Bodega se contactará con la Jefe de Almacén y elaborará nuevamente una Orden de Requisición. Se conserva una copia y la otra se envía conjuntamente con el despacho.

d. Preparación de Despacho de Mercadería:

- Se prepara la mercadería físicamente para despacho de acuerdo a la información de la Orden de Despacho.

e. Elaboración de guía de remisión

- Se llena la guía de remisión indicando el transportista, fecha de inicio y fin de traslado de mercadería, la identificación del destinatario y del transportista así como la cantidad y detalle de la mercadería trasladada.

f. Despacho de la mercadería.

- Se entrega la mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho.

g. Confirmación del despacho.

- Se informa mediante correo electrónico a la Jefe de Almacén y Jefa de Logística el despacho realizado.

h. Ingreso en el sistema de la salida de mercadería

- Se ingresa información relevante de la salida de mercadería como la fecha, producto y cantidad en el Sistema de Inventario (Insoft).

i. Recepción de mercadería

- La Jefa de Almacén recibe mercadería y verifica que la cantidad recibida se encuentre conforme la información de la Orden de Despacho en caso de estar de acuerdo firma la Orden de Despacho y envía al Jefe de Bodega para su almacenamiento.

3.11.2 Análisis de valor agregado

El proceso de requisiciones internas sirve para abastecer de los productos solicitados a los locales comerciales de la empresa, para que dispongan de stock suficiente para satisfacer la demanda de sus clientes.

Se presenta el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual, el que se refleja en el gráfico N° 18 y adjunto en el anexo 4 la tabla de actividades N° 7 con el grafico N°4 del diagrama de flujo actual.

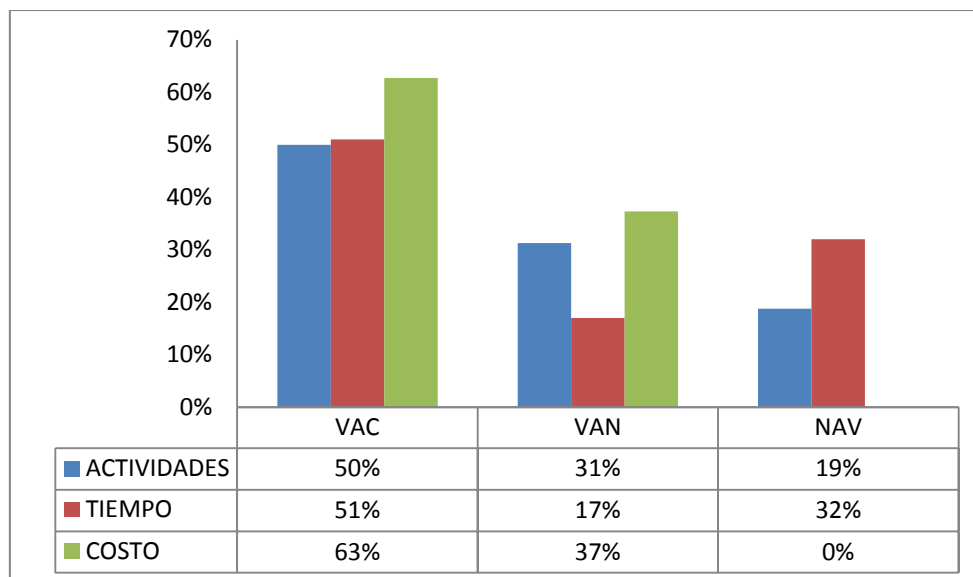


Gráfico No 18. Valor agregado del proceso de requisiciones internas

Fuente: Investigación realizada, 2013

Tabla No 22. Valor agregado del proceso de requisiciones internas actividades/tiempo/costo

TIPO	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO
VAC	8	3,25	\$ 5.908,16
VAN	5	1,08	\$ 3.511,01
NAV	3	2,00	\$ -
TOTAL	16	6,33	\$ 9.419,17

Fuente: Investigación realizada, 2013

El proceso de requisiciones internas agrega valor a la empresa, al abastecer de mercadería suficiente a los locales comerciales al momento preciso evitando que se pierda hasta la más pequeña venta. El proceso de requisiciones internas cuenta con algunas demoras en atender los requerimientos de los locales comerciales, al no disponer a tiempo del trasportista encargado de los pedidos y al no contar con una planificación por parte de los locales comerciales en los requerimientos.

3.11.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Tabla No. 23 Análisis de debilidades y oportunidades del proceso de requisiciones internas

No.	Debilidades	Oportunidades de mejora
1	No se encuentra establecida un área específica para realizar el control de calidad de los productos solicitados y la revisión de las órdenes de pedidos. Se la realiza en la misma área donde se separó la mercadería solicitada. Principal motivo por el cual surgen errores en los pedidos realizados.	Determinar en las bodegas áreas específicas para realizar el debido control de las órdenes de pedido, cantidad, productos y presentación de los productos (envases, tapas, etiquetas, envolturas).
2	No existe un control previo de los requerimientos realizados por los almacenes.	El jefe de Bodega debe realizar una revisión previa a la orden de pedido de los diferentes almacenes en base a datos de ventas de los mismos, para determinar si es necesario realizar algún cambio a los pedidos.
3	No hay establecidos áreas de embalaje y despacho de los productos a ser enviados, las mesas y áreas donde se separan las órdenes de pedido siempre están ocupadas	Determinar áreas establecidas para realizar el embalaje y despacho de las requisiciones, dejando siempre libres las áreas donde se separan los pedidos en el caso de necesitar realizar una nueva requisición
4	Al mantener un sistema de embalaje informal e improvisado, los productos enviados, principalmente los frágiles como frascos de vidrio, ampollas pueden sufrir daños al ser movilizados a los almacenes.	Mejorar el sistema de embalaje de la mercadería a ser enviada, realizar compra de materiales como plásticos, espuma flex, etiquetas de frágil, rellenos y protecciones que ayuden a que la mercadería vaya sujeta, segura y no sufra daños al ser movilizad.
5	Existen varias equivocaciones en la entrega de mercadería.	El control y revisión de los pedidos no podrá realizarlo la misma persona que preparó el pedido, además este proceso deberá realizarse conjuntamente con el empaque de la mercadería para evitar confusiones entre las diferentes órdenes de pedido.

Fuente: Investigación realizada, 2013

3.12 VENTAS

El diagrama de flujo de este proceso se reflejará en el anexo 6 gráfico 5

3.12.1 Descripción del proceso:

a. Atención al cliente

- Las asesoras comerciales de cada almacén invitan a los clientes para que tomen asiento, los reciben con un respetuoso saludo y escuchan las inquietudes y requerimientos por parte de los clientes
- Las asesoras comerciales informan al cliente de los beneficios e indicaciones de los productos solicitados y si es necesario sobre algunas recomendaciones para un mejor uso y funcionamiento de los productos solicitados.

b. Orden de Despacho

- Verifica en el sistema si existe la cantidad suficiente de mercadería para cubrir los requerimientos del cliente. Si existe el stock suficiente para cubrir el pedido las asesoras comerciales proceden a despachar los productos solicitados al cliente, caso contrario se verifica si existe stock en otra sucursal.

c. Entrega de Productos y factura:

- Las asesoras comerciales solicitan el pago de la compra efectuada (efectivo, tarjeta de crédito/débito), entregan el producto solicitado al cliente con su respectiva factura y de ser el caso con su retención, finalmente se despiden cordialmente de los clientes; si la compra que realizó necesita de servicio de infusión imprime registro de infusión y lo direcciona al área de infusiones.

3.12.2 Análisis de valor agregado

El proceso de ventas pone a disposición la extensa gama de productos naturales para consumo de los clientes.

Se presenta el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual, el que se refleja en el gráfico N° 19 y adjunto en el anexo 5 la tabla de actividades N° 9 con el gráfico N°5 del diagrama de flujo actual.

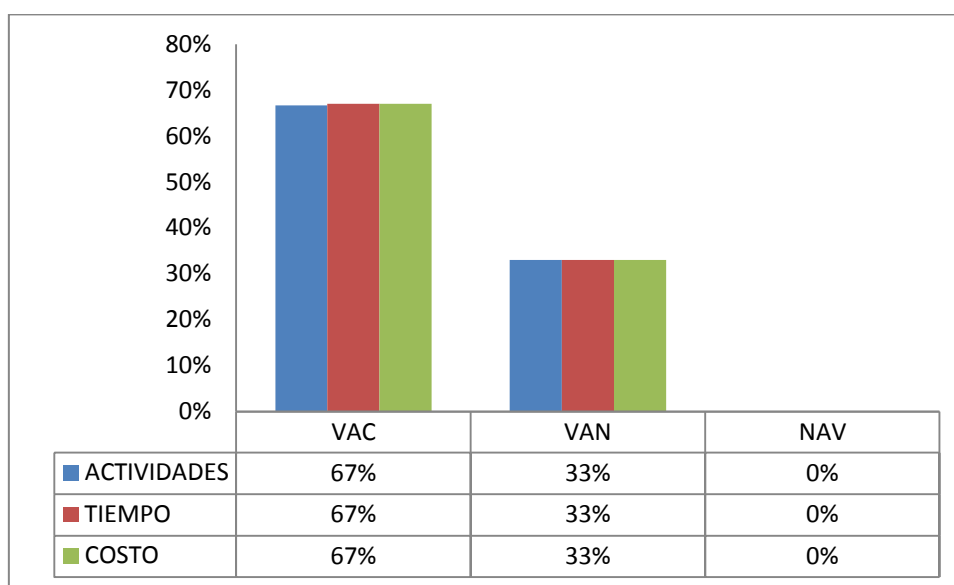


Gráfico No 19. Valor agregado del proceso de ventas

Fuente: Investigación realizada, 2013.

Tabla No 23. Valor agregado del proceso de ventas actividades/tiempo/costo

TIPO	ACTIVIDADES	TIEMPO HRS	COSTO \$
VAC	4	0,27	\$ 19.424,60
VAN	2	0,13	\$ 9.567,34
NAV	-	-	\$ -
TOTAL	6	0,40	\$ 28.991,94

Fuente: Investigación realizada, 2013

El proceso de ventas es sumamente importante, agrega valor al cliente, y es la fuente de ingresos principal de la empresa, es por esto que existe un control minucioso de cómo llevar a cabo este proceso.

3.12.3 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Tabla No. 24 Análisis de debilidades y oportunidades del proceso de ventas

No.	Debilidades	Oportunidades de mejora
1	No existen entregas a domicilio para clientes particulares.	Realizar entregas a domicilio como un servicio adicional a la venta, con motorizados
2	No se evalúa y califica la atención de las asesoras comerciales	Implementar un sistema de evaluación de la atención brindada a los clientes, que ayude a mejorar el servicio.
3	No realizan un servicio post venta	Notificar a los clientes de su siguiente infusión de vitamina c, o próxima compra de algún producto que lleve tratamiento. Por llamada telefónica y de ser necesario mensaje de texto.

Fuente: Investigación realizada, 2013

3.13 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL INVENTARIO

El manejo de control de inventario es la parte del negocio que decide cuánto invertir en el inventario al mantener los niveles de stock. El control de inventario es importante para que la empresa no tenga demasiado dinero en inventario parado en un depósito.

Los analistas de control de inventario son responsables del estado del inventario y depósito. El inventario necesita ser organizado y estar libre de cualquier situación potencial de riesgo.

La empresa Natural Vitality, no cuenta con un proceso adecuado de análisis y evaluación de inventario, solamente hace sus adquisiciones de una forma empírica, de acuerdo a que es lo que más se vende en el mes, o los productos que no tienen stock.

La tabla 19 muestra el inventario actual con sus respectivos análisis de rotación y meses de inventario de producto, lo cual será el indicativo de la empresa de cuáles serán las acciones a tomar con respecto al inventario disponible.

Como norma general, se asume cuanto mayor sea el índice de rotación (IR) mayor veces rotará el inventario y consecuentemente generará mayores beneficios a la empresa.

- Rotación de inventarios; $RI = \text{Costo de ventas} / \text{Inv. Final} = \text{Número de veces}$

Tabla No 25. Análisis de rotación de inventario de Natural Vitality con corte al 31/12/2013

Rotación de inventario			
Año	Costo de venta	Inventario final	# veces
2010	\$ 3.426.787,77	\$ 949.949,85	3,61
2011	\$ 4.397.478,70	\$ 1.074.168,84	4,09
2012	\$ 4.949.756,17	\$ 1.321.227,67	3,75
2013	\$ 5.787.040,12	\$ 1.559.048,65	3,71

Fuente: Natural Vitality, 2013

- Días de inventario; $D.I = \text{Inv. Final} / \text{Costo de Vtas Diario} = \text{Número de días}$

Tabla No 26. Análisis de días de inventario de Natural Vitality con corte al 31/12/2013

Días de inventario				
Año	Costo de ventas	Costo ventas diario	inventario final	Días
2010	\$ 3.426.787,77	\$ 9.388,46	\$ 949.949,85	101
2011	\$ 4.397.478,70	\$ 12.047,89	\$ 1.074.168,84	89
2012	\$ 4.949.756,17	\$ 13.560,98	\$ 1.321.227,67	97
2013	\$ 5.787.040,12	\$ 15.854,90	\$ 1.559.048,65	98

Fuente: Natural Vitality, 2013

Diagnóstico Actual:

Conforme a la tabla detallada anteriormente, la empresa cuenta con un índice de rotación promedio de inventario de 3,79, lo que indica que los productos en bodega permanecen alrededor de 3 meses antes de ser vendidos, al considerar las fuertes importaciones realizadas anualmente, el índice es bastante alentador. Lo cual indica que sus niveles de venta por productos son considerados aceptables, y no tiene obsolescencia de productos ya que su promedio en meses de disponibilidad de inventario es de 3 meses, considerando que desde su importación los productos tienen una fecha de vencimiento de entre 48 y 60 meses, con lo que la empresa no arriesga quedarse con sobre inventario o que su inventario se caduque.

Al no contar con suficiente espacio físico en sus bodegas principales para almacenamiento de inventarios, Natural Vitality se ve obligado a realizar por lo menos 3 importaciones al año, para contar con stock suficiente y poder cubrir sus altos niveles de ventas. Al considerar la propuesta de reubicar sus bodegas, la empresa se verá totalmente beneficiado en el manejo de inventarios y evitará realizar numerosas importaciones cada año, que sin duda genera costos y cargas de trabajo excesivos.

Días de inventario, del resultado obtenido, se ha determinado que el 2013, el inventario suplió los requerimientos para 98 días; de igual forma, este valor debe ser comparado con períodos anteriores a fin de establecer si está mejorando el desempeño en la administración del mismo, de ello se desprende que se ha presentado una pequeña variación de un día con el 2012 y en relación al 2011 con 9 días, esto se debe en gran parte a que la razón de rotación en el año 2012 y 2011 fue un poco mayor, al encontrarse activaba la epidemia AH1N1.

Se espera mejorar el índice de rotación de inventarios en base a políticas para la gestión como para el mantenimiento de inventarios, de tal forma que se garanticen el retorno de los recursos, beneficiando a Natura Vitality de forma directa al incrementar el volumen de sus ventas.

3.13.1 Sistema ABC

El sistema ABC para el manejo de inventarios, es un método de categorización de inventarios, considerando varios aspectos que la empresa determine importantes como los costos, condiciones físicas, los productos más vendidos, con el objetivo de evitar el deterioro y obsolescencia de los mismos y llamando la atención de los directivos hacia los pocos artículos de importancia crucial.

Con la aplicación del sistema ABC para administración de inventarios, se busca tener un mayor control sobre los productos, para ello se los clasificará en función de su costo y nivel de consumo, de la siguiente manera:

- Productos tipo “A”, son los que cuentan con mayor valor de consumo anual y costo más elevado para la empresa dentro de estos se encuentran, productos para mejorar el sistema inmunológico como es el pascorbin (vitamina c) y suplementos de línea deportiva como son las proteínas y ganadores de masa muscular (muscle juice revolution), cuyo costo total de la inversión anual es de \$ 2. 282. 779, 93, las ventas anuales son de \$ 4. 658.734, 56 y representa el 63% del total de inversión de inventarios.

Tabla No 27. Productos tipo “A”

#	PRODUCTOS (A)	Ventas anuales por producto	costo anual por producto
1	Pascorbin Vitamina C inyectable	\$ 1.813.500,00	\$ 888.615,00
2	Iso Mass Xtreme Gainer	\$ 596.211,84	\$ 292.143,80
3	Muscle Juice Revolution	\$ 494.968,32	\$ 242.534,48
4	Isopreme	\$ 437.472,00	\$ 214.361,28
5	Iso Sensation 93	\$ 406.224,00	\$ 199.049,76
6	Whey Supreme	\$ 329.978,88	\$ 161.689,65
7	Prostar 100% Whey Protein	\$ 314.979,84	\$ 154.340,12
8	Muscle Juice	\$ 265.399,68	\$ 130.045,84
	TOTAL	\$ 4.658.734,56	\$ 2.282.779,93

Fuente: Natural Vitality, 2013

- Productos tipo “B”, son los que cuentan con un valor moderado de consumo anual y costo de inversión para la empresa dentro de estos se encuentran, homeopáticos, multivitámicos, suplementos, entre otros, cuyo costo total de la inversión anual de inventario es de \$ 950. 112, 63, las ventas anuales son de \$ 1. 939 .055, 36 y representa el 26% del total de inversión de inventarios.

Tabla No 28. Productos tipo “B”

#	PRODUCTOS	Ventas anuales por producto	costo anual x producto
1	Liquid Amino	\$ 259.983,36	\$ 127.391,85
2	Pascoe Agil tabletas	\$ 255.192,00	\$ 125.044,08
3	Protein Isolate	\$ 209.986,56	\$ 102.893,41
4	Pascofemin tabletas	\$ 195.300,00	\$ 95.697,00
5	Neurapas Balance	\$ 187.488,00	\$ 91.869,12
6	Hepar-Pasc	\$ 178.560,00	\$ 87.494,40
7	Lymphdiaral tabletas	\$ 169.260,00	\$ 82.937,40
8	Antimigren	\$ 160.704,00	\$ 78.744,96
9	Pascofemin gotas	\$ 81.840,00	\$ 40.101,60
10	Pure Muscle Carbs	\$ 81.661,44	\$ 40.014,11
11	Ozovit	\$ 80.352,00	\$ 39.372,48
12	Pascoleucyn gotas	\$ 78.678,00	\$ 38.552,22
TOTAL		\$ 1.939.005,36	\$ 950.112,63

Fuente: Natural Vitality, 2013

- Productos tipo “C”, son los que cuentan con menor valor de consumo anual y costo de inversión de inventario para la empresa dentro de estos se encuentran productos misceláneos, cuyo costo total de la inversión anual de inventario es de \$ 404 .887, 63, las ventas anuales son de \$ 826. 301, 28 y representa el 11% del total de inversión de inventarios.

Tabla No 29. Productos tipo “C”

#	PRODUCTOS	Ventas anuales por producto	costo anual x producto
1	Glucosamine & Chondroitin	\$ 77.562,00	\$ 38.005,38
2	Creatine Monohydrate	\$ 70.828,80	\$ 34.706,11
3	Pasconeural	\$ 68.485,20	\$ 33.557,75
4	Lymphdiaral gotas	\$ 65.100,00	\$ 31.899,00
5	Tonsillopas	\$ 64.579,20	\$ 31.643,81
6	Magic Milk	\$ 61.246,08	\$ 30.010,58
7	Glucosamine Plus MSM	\$ 50.592,00	\$ 24.790,08
8	Pascallerg	\$ 47.616,00	\$ 23.331,84
9	Nux Vomica	\$ 39.060,00	\$ 19.139,40
10	Aminoacid complex 1000 mg	\$ 36.828,00	\$ 18.045,72
11	Quassia	\$ 35.340,00	\$ 17.316,60
12	Lymphdiaral ungüento	\$ 33.480,00	\$ 16.405,20
13	Juniperus	\$ 28.272,00	\$ 13.853,28
14	Pascoe Agil inyectable	\$ 25.668,00	\$ 12.577,32
15	Cholo 2	\$ 23.436,00	\$ 11.483,64
16	Pascofemin inyectable	\$ 22.320,00	\$ 10.936,80
17	Pascoleucyn	\$ 20.088,00	\$ 9.843,12
18	Lymphdiaral inyectable	\$ 18.972,00	\$ 9.296,28
19	B12	\$ 13.392,00	\$ 6.562,08
20	Sedativa	\$ 12.276,00	\$ 6.015,24
21	Viscum	\$ 11.160,00	\$ 5.468,40
TOTAL		\$ 826.301,28	\$ 404.887,63

Fuente: Natural Vitality, 2013

Para nuestra investigación se consideró los 41 productos claves de la empresa, clasificados en los diferentes tipos “A, B, C”, los que se mantienen en el mercado y cuentan con los respectivos registros sanitarios para ser comercializados con normalidad.

3.14 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS ESPACIOS FÍSICOS

La distribución de espacio se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios tanto para el personal, como para los clientes, en el caso de Natural Vitality, la bodega principal se encuentra ubicada en la Av. República y Ulloa, en la ciudad de Quito, edificio del cual se utiliza para el ingreso de todo el inventario proveniente de importaciones o de cualquier otro proveedor y desde aquí se despacha toda la mercadería a nivel nacional.

El estudio de la distribución de espacio busca contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización; así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y productos que demandan bajo la mejores condiciones; y procurar que el arreglo del espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo y además, el uso adecuado del elementos materiales y de ese modo reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo.

Es importante indicar que conforme a la información que será analizada a continuación se concluirá la necesidad de Natural Vitality de aplicar una estrategia de inversión que permita incrementar la eficiencia logística en el ingreso y salida de productos de las bodegas de la empresa además de lograr que los lugares de almacenamiento se localicen de manera estratégica en zonas donde se cuente con los espacios físicos y viales que permitan optimizar tiempos de entrega de los productos además de reducir el número de recursos operativos de la empresa, lo cual se traduce en disminución del gasto administrativo. El análisis también radica en los porcentajes de utilización de los espacios físicos destinados al almacenamiento de los productos, el cual se determina la capacidad instalada e utilizada de bodegaje.

Los espacios físicos de la empresa Natural Vitality de la cadena de suministros, se encuentran distribuidos detallados en las tablas a continuación:

Tabla No 30. Especificaciones bodega 1 Natural Vitality

QUITO BODEGA 1	
ESPACIO FISICO	Área m²
Despacho y embalaje	12
Área de almacenamiento de productos	120
Área de productos defectuosos y caducados	6
Área de limpieza	6
Área de oficina de Bodega	4
Recepción y almacenamiento de productos	15
Baño	6
Espacios Vacíos	12
TOTAL	181

Fuente: Natural Vitality

Tabla No 31. Especificaciones bodega 2 Natural Vitality

QUITO BODEGA 2	
ESPACIO	Área m²
Despacho y embalaje	10
Área de almacenamiento de productos	115
Área de productos defectuosos y caducados	8
Área de limpieza	6
Área de oficina de Bodega	4
Recepción y almacenamiento de productos	10
Baño	6
Espacios Vacíos	15
TOTAL	174

Fuente: Natural Vitality

Conforme a la información entregada por Natural Vitality el total de metros cuadrados destinados para el almacenamiento y despacho es de un total de 355 m², ubicado en el 2do y 4to piso del edificio de Natural Vitality.

Tabla No. 32 Porcentaje de utilización de almacenaje

% UTILIZACIÓN CAPACIDAD ALMACENAJE	
Locación	% Utilización
Bodega 1 República	92%
Bodega 2 República	95%
Condado (Quito)	54%
Recreo (Quito)	41%
Paseo S. F. (Quito)	35%
Q. Sur (Quito)	60%
Cc. Plazaquil (Guayaquil)	52%
Citymall (Guayaquil)	48%
Mall del Sur (Guayaquil)	43%
Village Plaza (Guayaquil)	51%
Mall Andes (Ambato)	55%
Monay (Cuenca)	50%
M. del Río (Cuenca)	40%
Manta	35%
PROMEDIO	54%

Fuente: Natural Vitality

En base a la información proporcionada por Natural Vitality se determinó con el porcentaje de utilización del espacio físico en sus diferentes locales comerciales a nivel nacional.

El análisis de la utilización de capacidad de almacenaje sirve de guía para determinar que tan bien se está utilizando los recursos, en este caso el factor determinante es el espacio físico, en donde se puede almacenar los productos y evitar tener falta de stock en cada local comercial o bodega. Se observa que el local comercial Manta y Mall del río (Cuenca), reflejando solo un 35% y 40% de utilización de espacios físicos respectivamente, provocando con más frecuencia solicitud de pedidos a la bodega principal y generando así fuertes cargas de trabajo innecesarias para los operarios de logística.

En base al porcentaje promedio de utilización de espacios físicos en las bodegas y almacenes comerciales de la empresa se puede determinar que no están optimizando los recursos disponibles, al contar con suficiente capacidad para almacenar mayor cantidad de productos en stock y evitando generar más requerimientos a la bodega principal.

- **Diagnóstico del espacio físico:**

Para realizar un correcto análisis de espacios físicos es necesario levantar los planos de las dos bodegas principales de la empresa para identificar puntos críticos y proponer un ideal para el manejo y administración de la bodega en cuanto a la utilización de los espacios.

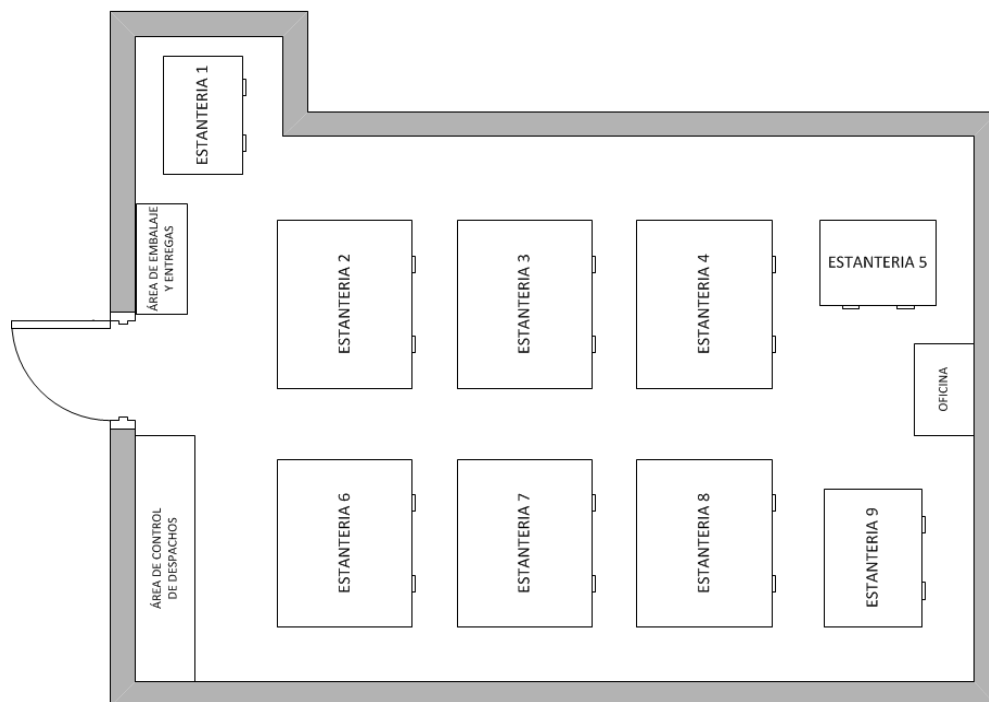


Gráfico No 20. Layout de la bodega 1 Principal

Fuente: Investigación realizada, 2013

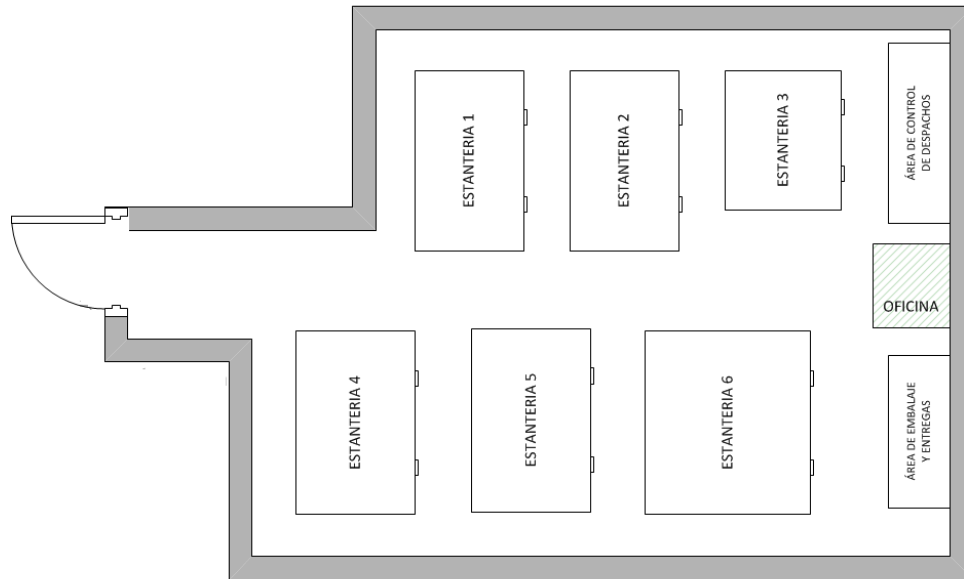


Gráfico No 21. Layout de la bodega 2 Principal

Fuente: Investigación realizada, 2013

- **Diagnóstico Principal**
- En los planos no se puede visualizar, pero es importante aclarar que las dos bodegas de Natural Vitality se encuentran en el 2do y 4to piso de su edificio ubicado en la Av. República y Antonio Ulloa, motivo por el cual el ingreso de la mercadería resulta bastante incomodo, demandando altos tiempos y cargas de trabajo, debido a que el ingreso y despacho de mercadería se lo realiza de forma manual al no contar con espacios suficientes para utilizar montacargas y así poder ingresar la mercadería por palets.

- El ingreso a los bodegas únicamente se da por el ascensor, otro factor crítico a considerar, el edificio pertenece a la empresa Natural Vitality y Pinto y Garcés, a pesar de ser un holding y las dos empresas son de los mismos propietarios, esto incurre en un sinnúmero de deficiencias como el compartir el ascensor para los colaboradores de ambas organizaciones, clientes de Natural Vitality que requieran del servicio de infusiones (3er piso), visitas esporádicas, etc.
- Al ser la única forma de ingresar a la bodega ocasiona que se retarde el ingreso y salida de mercadería a las bodegas, genera incomodidad y una pésima imagen para los clientes que nos visiten, además de ser un ascensor que no cuenta con las características requeridas para subir los pesos de la mercadería, esto puede causar daños monetarios en la empresa y es más propenso a que sucedan accidentes laborales por las condiciones inapropiadas de trabajo.
- La circulación por los alrededores de la bodega se dificulta por la falta de espacio entre las estanterías (alrededor de 80 cm) con lo cual se recomienda aumentar el espacio entre estanterías para mejorar la circulación y evitar posibles accidentes.
- Los productos que tienen una alta rotación (Pascorbin (vitamina c), Muscle Juice, Isopreme), se encuentran distribuidos en la estanterías número 8 de la bodega 1 y estantería 6 de la bodega 2, aumentando el tiempo de espera de para el despacho de los productos.

- En algunos casos los productos no se encuentran ordenados con una lógica que permita facilitar el acceso a los mismos. Por ejemplo en la estantería número dos existen productos de la línea deportiva mezclados con los medicamentos homeopáticos, esto dificulta al operario de logística a encontrar fácilmente los productos y crea confusiones al momento de despachar una orden, por lo que el tiempo de espera aumenta en algunos casos.

3.15 ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN DE PUNTOS DE BODEGA Y DISTRIBUCIÓN

Este análisis de localización se refiere tanto a los dos bodegas principales de la empresa, como también de los locales comerciales que vienen a ser los pequeños centros de distribución, considera los puntos clave para determinar una calificación de la localización de los mismos, concluyendo que tan beneficioso resulta para la empresa el mantener la localización o si es necesario realizar cambios en la ubicación de los centros.

Se presenta el resumen del análisis de localización de puntos de bodega y distribución, el que se refleja adjunto en el anexo 20.

Conforme al análisis de localización ponderado, en el cual se muestran los factores más relevantes conforme a la información levantada en la Gerencia Administrativa, estos factores son los que la directiva de la empresa utiliza antes de adquirir un local, ya que facilita las operaciones, facilita el acceso al mercado, parqueaderos y otros aspectos que ellos requieren.

La estrategia de la empresa radica en obtener lugares que puedan ser de libre acceso al público y que cuenten con gran cantidad de parqueaderos, lo que no obtuviera si posicionaran sus locales en otros sitios propios; de esta manera se toma decisiones, para colocar sus puntos de distribución.

De acuerdo a la calificación ponderada existen locales que se encuentran con muy buena calificación, especialmente en las provincias, ya que los costos son bajos.

Adicionalmente al considerar el acceso a los clientes, los centros comerciales están por encima de la calificación obtenida por parte de la bodega y de las oficinas principales de la empresa.

3.16. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

El análisis y evaluación de operaciones de distribución típicamente involucran una revisión en sitio de la operación de la compañía, de los flujos de los procesos, sistemas tecnológicos, distribución de la bodega y sistemas de manipuleo.

Para analizar la distribución primero se debe diferenciar entre, distribución nivel Quito y distribución a nivel nacional, se va a dar prioridad en este análisis a la distribución nivel Quito, ya que esta se lo realiza con los recursos de la empresa, para realizar los envíos a los locales comerciales y de ser el caso a los médicos y centros deportistas que realizan compras al por mayor de nuestros productos.

La distribución a nivel nacional es subcontratada, para evitar costos altos de distribución y cargas de trabajo fuertes en áreas que no vienen a ser parte del giro de negocio directamente.

La empresa que brinda los servicios de envío y entrega de productos por más de 7 años es TRAMACOEXPRESS, los lazos de confianza y trabajo en equipo se han ido fortaleciendo con el tiempo y cumplimiento por parte de los involucrados. Los directivos se encuentran totalmente satisfechos con el servicio ofrecido por parte de TRAMACOEXPRESS, aseguran que los envíos siempre han sido entregados en las fechas establecidas, la mercadería no ha sufrido daños en el transporte y los costos son manejables al tener un contrato que se renueve anualmente.

- **Distribución a nivel Quito**

Existe una camioneta y un chofer que realiza las entregas a los distintos locales comerciales y puntos de venta en la ciudad de Quito, las solicitudes de pedido oscilan entre los 200 y 300 pedidos por mes dependiendo de la estacionalidad en el año. En los meses en los que existe mayor solicitud de medicamentos son en los meses de enero y agosto, seguramente por el ingreso de los colegios en esas fechas y por época de invierno donde existe mayor cantidad de este tipo de requerimientos.

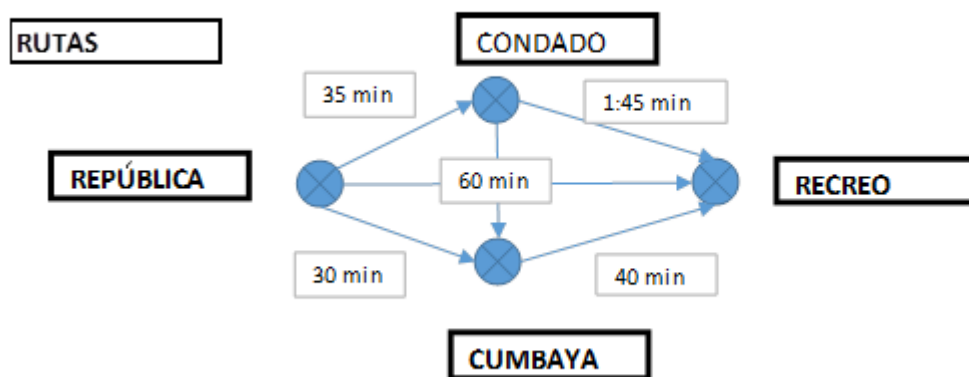


Gráfico No 22. Rutas y tiempos de desplazamiento

Fuente: Investigación realizada, 2013

Como se puede observar, la ruta que mayor tiempo lleva es la ruta del Condado hacia el Recreo, debido a la variabilidad en los tiempos y a la diferente demanda de productos en cada uno de los centros se elabora una ponderación de las rutas para determinar un número más exactos de recursos requeridos para la entrega de productos. Se realizó una codificación de cada una de las rutas para facilidad de análisis.

Tabla No 33. Códigos de ruta

CODIGOS DE RUTA	
CONDADO	C
CUMBAYA	CY
RECREO	RC
REP SALVADOR	RSA

Fuente: Investigación realizada, 2013

Análisis de rutas de entregas de pedidos

En la tabla 28 se detalla las rutas y los tiempos que implica este desplazamiento.

Tabla No 34. Análisis de rutas de entregas de pedidos

Supuestos	
Total viajes/mes	300
Horas hombre/día	8

DESTINO	MIX VIAJES (%)	VIAJES PROMEDIO	TIEMPO (min)	TIEMPO TOTAL (min)	RECURSOS REQU.
RSA-C	15%	45	45	2,025	0.2
C-RC	25%	75	105	7,875	0.8
RSA-CY	10%	30	30	900	0.1
RSA-RC	30%	90	60	5,400	0.6
C-CY	5%	15	40	600	0.1
RC-CY	15%	45	40	1,800	0.2

RECURSOS REQUERIDOS 1.9

Fuente: Investigación realizada, 2013

El mix de viajes hace referencia al porcentaje del total de viajes que se utiliza para dichas rutas, para obtener dicha información se hizo un levantamiento de la información con el Gerente de logística y bodega. Como se puede observar el total de recursos requeridos es de 1.9, por lo que se sugiere contratar un recurso adicional para que atienda a dichas rutas.

Diagnóstico de distribución nivel Quito

- Únicamente la empresa cuenta con una camioneta y un chofer para realizar las entregas de los productos a los diferentes locales comerciales y puntos de venta eventuales, provocando que las entregas no siempre lleguen a tiempo e inclusive se pierdan ventas por falta de recursos.
- Por las disposiciones municipales existentes, específicamente por el pico y placa, se limitan los recursos destinados a la distribución, al solo contar con un vehículo que debe realizar entregas a en diferentes localidades de la ciudad de Quito, centro comercial Quicentro Sur, Condado, Recreo, Paseo San Francisco en Cumbayá y otros puntos eventuales.
- Los productos que se comercializan en su mayoría son sensibles a la luz solar, al ser transportados en la camioneta de la empresa que no dispone de una cubierta, son más propensos a sufrir daños o pérdidas, además al momento de entregar la mercadería en los locales comerciales el chofer deja la camioneta con el restante de productos sin ningún tipo de seguridad, lo que puede ocasionar perdidas a la empresa en el caso de darse robos de mercadería.

- La distribución y entrega de los productos se la realiza empíricamente, es decir que no existe una planificación previa para los envíos, se realiza las entregas en base a la necesidad existente, lo que ocasiona frecuentes cruces en las entregas, y demoras en el proceso.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

4.1 ESTRUCTURACIÓN DE PROPUESTA

Puesto a que el enfoque del presente estudio tiene por objetivo el reestructurar los procesos logísticos desde la adquisición de productos de manera local o internacional a proveedores, hasta la distribución y entrega de pedidos generados por los puntos de venta.

La propuesta se basa en la optimización de tiempos ciclo en cada una de las actividades, de los procesos planteados anteriormente, lo cual se traducirá en una disminución en el gasto administrativo de la empresa, permitiendo aumentar el margen de utilidad y brindar la oportunidad de destinar dichos fondos a inversión que permita obtener un mejor entorno de crecimiento, y amplitud del nicho de mercado.

Las actividades que serán analizadas de manera específica fueron levantadas de manera detallada, a que de esta manera se podrá mejorar pequeños procesos que tienen un efecto multiplicador en el tiempo de adquisición o distribución de la mercadería, lo cual mitigará el costo de no vender producto demandando a tiempo.

Adicionalmente se pretende analizar la disponibilidad de recursos operativos para definir si se encuentra en un nivel óptimo, lo que puede derivar en un aumento o disminución de personal, conforme al porcentaje de utilización de cada recurso, lo cual permitirá alcanzar una dinámica en los tiempos de flujo y respuesta a cada uno de los pedidos.

Es importante señalar que al tomar en cuenta que Natural Vitality es una empresa familiar, conforme a la información otorgada por sus directivos, el ámbito de acción de esta propuesta no contempla cambio en las disposiciones con respecto a niveles de aprobación o delegación de cada uno de los procesos, especialmente en lo referente a desembolsos o autorizaciones de compra.

Los niveles de aprobación deben mantenerse estáticos debido a las políticas existentes emitidas por los actuales accionistas, lo cual reduce la posibilidad de disminuir procesos que a la práctica según las entrevistas realizadas a los involucrados de cada etapa generan demoras en los tiempos de gestión.

Bajo los parámetros expuestos a continuación se elevarán las propuestas de mejora a cada una de las actividades de los procesos.

Adicionalmente se plasmara el mapa de procesos propuesto para la empresa líder en medicina moderna Natural Vitality S.A. Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

A continuación se presenta el mapa de procesos propuesto de Natural Vitality:

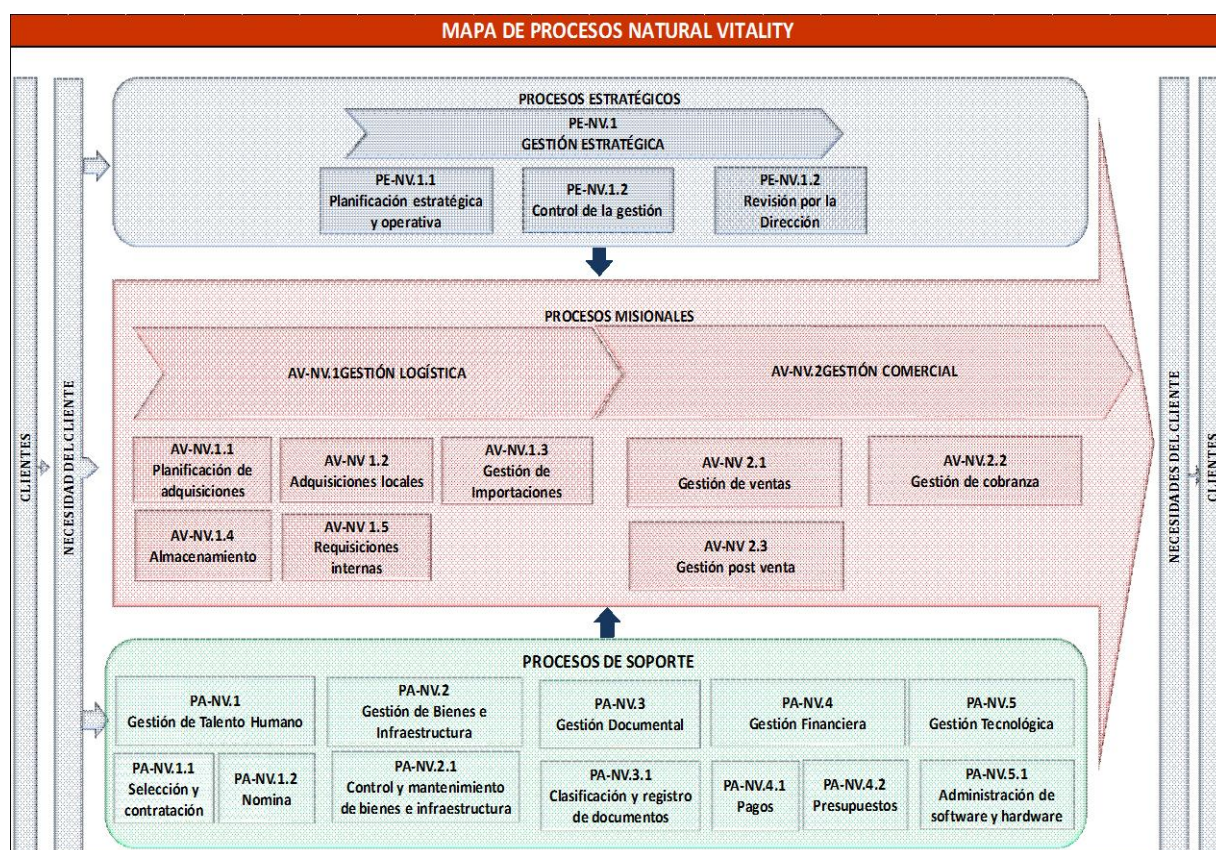


Gráfico No 23. Mapa de procesos propuesto Natural Vitality

Fuente: Natural Vitality, 2014

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS POR PROCESOS

El manual de procedimientos de la gestión logística de Natural Vitality se reflejará en el anexo 14.

Posterior a los nuevos flujos propuestos de los procesos, cada actividad vario sus costos, tiempos, frecuencia y responsables en ciertas actividades, lo que genera un ahorro para la empresa que se detallan a continuación:

4.2.1 Planificación de adquisiciones locales

Se propone la creación de este proceso, con la finalidad de obtener compras debidamente planificadas, que reduzcan tiempos muertos y eviten largas demoras por autorizaciones burocráticas en el proceso, buscando disminuir el número de importaciones al mínimo posible que se realizan por año.

Al determinar que se realizan al menos cuatro importaciones por año, es claro que existe una planificación previa de compras, las cantidades adquiridas no son las correctas, además ciertos productos se terminan antes de lo esperado y la empresa se ve obligada a incurrir en nuevos procesos de importaciones. Se adjunta el flujograma en el Anexo 14

4.2.2 Adquisiciones locales

Dentro de este proceso identificamos reporesos y demoras debido a varias autorizaciones para continuar con el flujo normal del proceso, al ser indispensable la autorización de la Gerente General de la empresa para realizar todo tipo de compras, incluso las de mínimo valor.

Se propone asignar un nuevo responsable en el manejo de esto proceso, es oportuno delegar al Jefe de bodega como el nuevo encargado y no a la Gerente de logística como se lo maneja actualmente. Al ser las adquisiciones locales compras básicas de insumos básicos como alcohol, micropore, algodón guantes, gel antiséptico y entre otros, no representan un gasto significativo para las cifras que maneja la empresa.

Si el monto de compra supera la cifra de \$ 5.000 dólares será necesaria la autorización únicamente del Gerente de logística, obviando la autorización del Gerente General que sin duda demanda más tiempo para su revisión y aprobación, además de volverse un proceso muy burocrático, al exigir que todo tenga que pasar por revisión del Gerente General.

- **Análisis de valor agregado en actividades, costos y tiempos de los procesos actuales vs propuestos.**

Tabla No 35. Cambios y propuestas del proceso de adquisiciones locales

TIPO	ACTIVIDADES ACTUAL	ACTIVIDADES PROPUESTO	Tiempo Actual	Tiempo propuesto	COSTO ACTUAL MENSUAL	COSTO PROPUESTO MENSUAL
VAC	4	4	5,50	5,50	\$ 5.347,75	\$ 4.956,09
VAN	3	5	1,42	1,42	\$ 5.177,97	\$ 4.798,61
NAV	5	2	4,83	3,83	\$ 779,99	\$ 722,83
TOTAL	12	11	11,75	10,75	\$ 11.305,71	\$ 10.477,53

Fuente: Investigación realizada, 2014

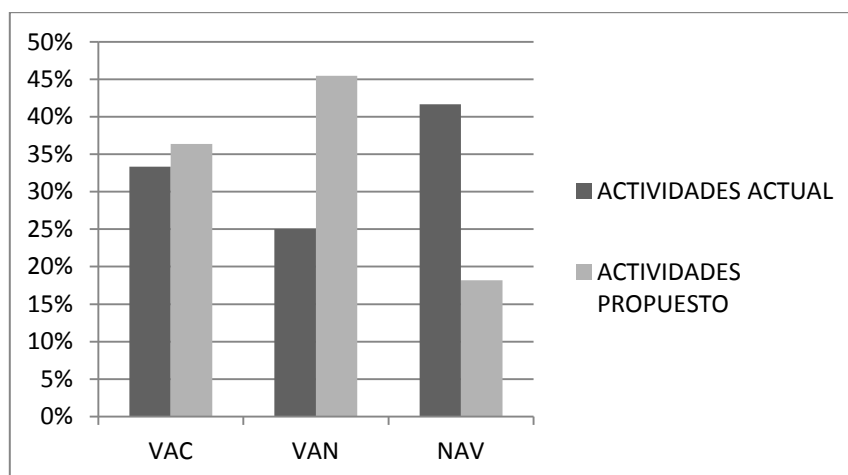


Gráfico No 24. Análisis de valor agregado en actividades

Fuente: Investigación realizada, 2014

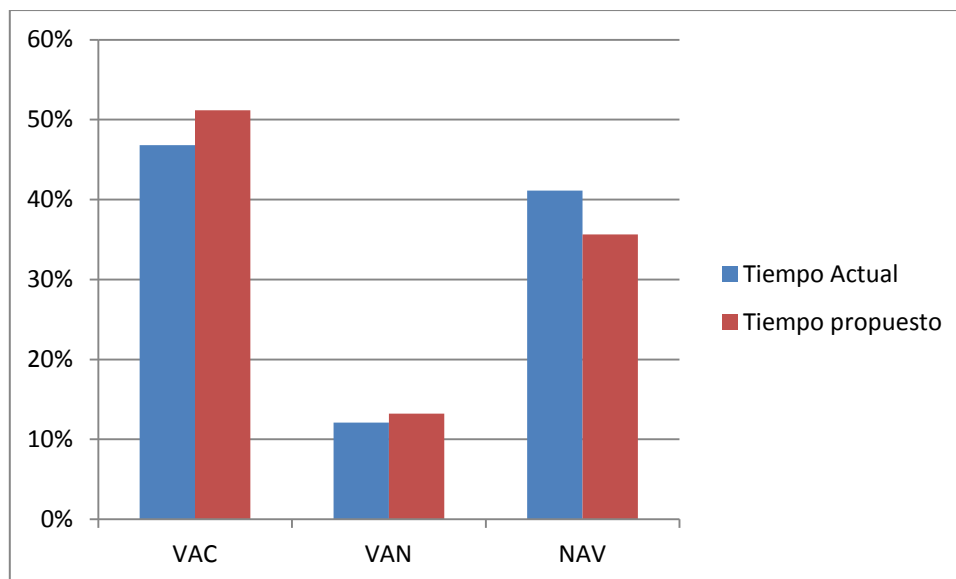


Gráfico No 25. Análisis de valor agregado en tiempos
Fuente: Investigación realizada, 2014

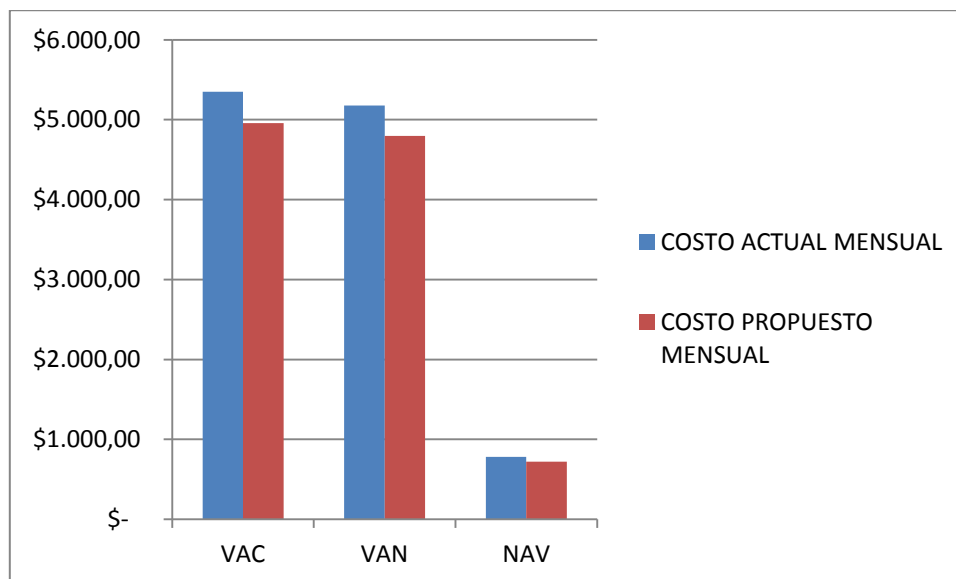


Gráfico No 26. Análisis de valor agregado en costos
Fuente: Investigación realizada, 2014

Las adquisiciones locales tienen una variación de USD 828,18 en el costo total propuesto. Lo que representa una disminución de un 7%, determinando un ahorro anual de \$ 9. 938, 12, en este proceso es donde menos impacto tuvo las reformas puesto que o existían muchos cambios que se debieron hacer ya que actualmente se maneja de manera eficiente.

4.2.3 Gestión de importaciones

En este proceso se suprimir la actividad de revisión de la orden de importación por parte del presidente de la junta de accionistas de Natural Vitality. Encontrar un tiempo apropiado para la revisión del Presidente de la junta de accionistas no es sencillo, además es suficiente con la revisión del Gerente General de la empresa, considerando que las importaciones es un procesos vital, retardarlo puede resultar muy costoso y perjudicial, los productos médicos, vitaminas, suplementos cuentan con un tiempo de vida útil y si se los retarda se pueden caducar, generando pérdidas para la empresa.

Adicional hay varios productos que al ser tan comerciales se agotan con rapidez, los almacenes comerciales de la empresa se quedan sin stock y no pueden cubrir la demanda de los clientes, perdiendo varias ventas y obligando a nuestros clientes en buscar y comprar productos sustitos.

- **Análisis de valor agregado en actividades, costos y tiempos de los procesos actuales vs propuestos.**

Tabla No 36. Cambios y propuestas del proceso de gestión de importaciones

TIPO	ACTIVIDADES ACTUALES	ACTIVIDADES PROPUESTO	Tiempo Actual	Tiempo propuesto	COSTO ACTUAL MENSUAL	COSTO PROPUESTO MENSUAL
VAC	10	9	25,16	23,00	\$ 4.790,17	\$ 4.731,79
VAN	13	14	48,50	44	\$ 3.970,87	\$ 3.922,47
NAV	11	6	20,50	16,25	\$ 2.686,24	\$ 2.653,49
TOTAL	34	29	94,16	83,25	\$ 11.447,28	\$ 11.307,75

Fuente: Investigación realizada, 2014

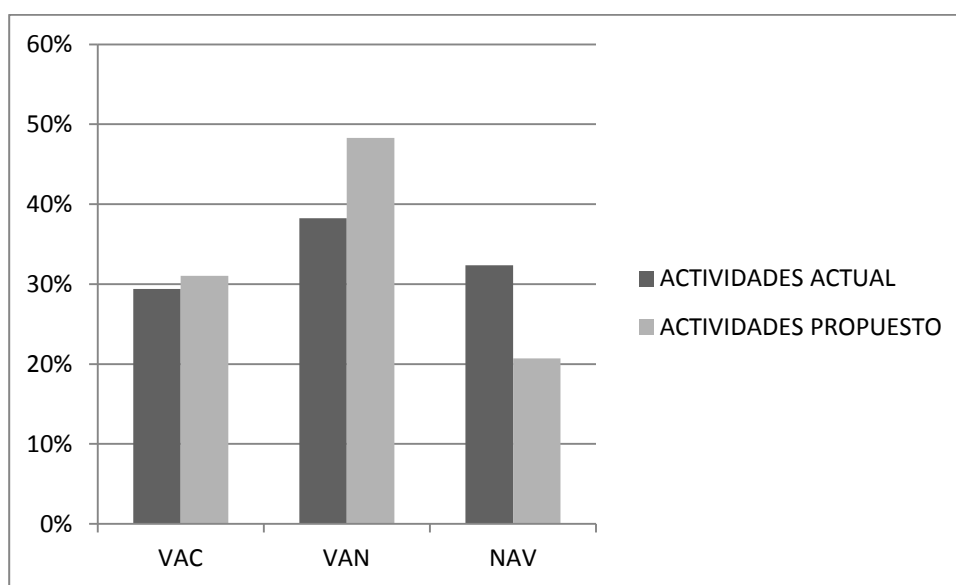


Gráfico No 27. Análisis de valor agregado en actividades

Fuente: Investigación realizada, 2014

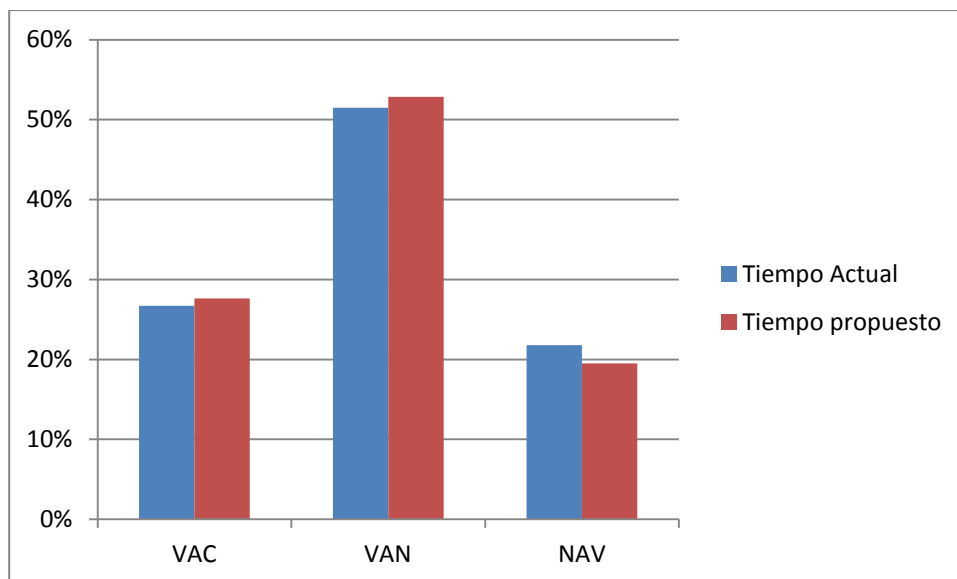


Gráfico No 28. Análisis de valor agregado en tiempos

Fuente: Investigación realizada, 2014

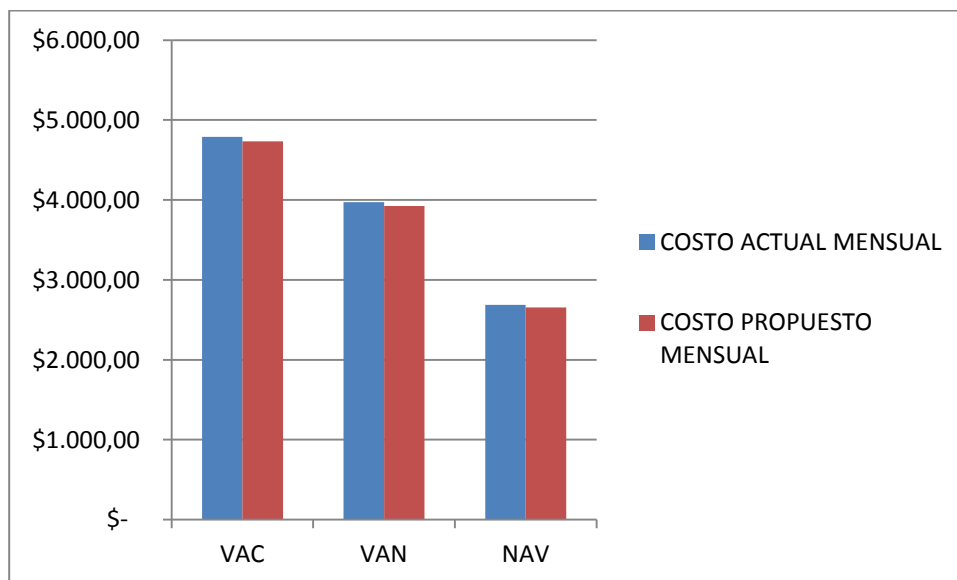


Gráfico No 29. Análisis de valor agregado en costos

Fuente: Investigación realizada, 2014

Dentro del proceso de importaciones la mejora en los procesos indica una disminución de USD 139,53 en el nuevo costo total, lo que corresponde a una disminución del 1,22%, lo que determina un ahorro anual de \$ 1. 674,36, con respecto a los costos actuales, a pesar de ser un margen pequeño, es más eficiente el costo de la empresa.

4.2.4 Almacenamiento

En este proceso se propone adicionar una actividad importante que no se considera actualmente debido a la confianza que mantiene la empresa con sus proveedores, sin embargo es necesario que se realice un muestreo significativo de la mercadería que ingresa a bodega de forma aleatoria, para realizar una revisión previa de los productos comprobando las condiciones de los mismos, fechas de caducidad, etc.

Implementar la revisión previa de la mercadería antes de ser almacenada y emperchada en bodega, reducirá, demoras y reprocesos al encontrar desde un inicio los productos que se encuentren caducado, defectuosos, o faltantes en la mercadería solicitada, pudiendo cambiarlos por productos en óptimas condiciones para la venta o completando los productos de la mercadería solicitada en el caso de existir un faltante.

Además para emperchar los productos y colocarlos en estanterías se debe considerar peso, fecha de caducidad, margen de rotación, para evitar excesivos movimientos en la bodega que demanden más tiempo a los operarios y generen cargas de trabajo innecesarias al momento de despachar pedidos.

Tabla No 37. Cambios y propuestas del proceso de almacenamiento

TIPO	ACTIVIDADES ACTUAL	ACTIVIDADES PROPUESTO	Tiempo Actual	Tiempo propuesto	COSTO ACTUAL MENSUAL	COSTO PROPUESTO MENSUAL
VAC	3	6	103,16	48,00	\$ 4.679,77	\$ 4.318,22
VAN	2	2	24,00	11,08	\$ 4.916,35	\$ 5.273,39
NAV	1	0	1,00	1	\$ -	\$ -
TOTAL	6	8	128,16	60,08	\$ 9.596,12	9591,61

Fuente: Investigación realizada, 2014

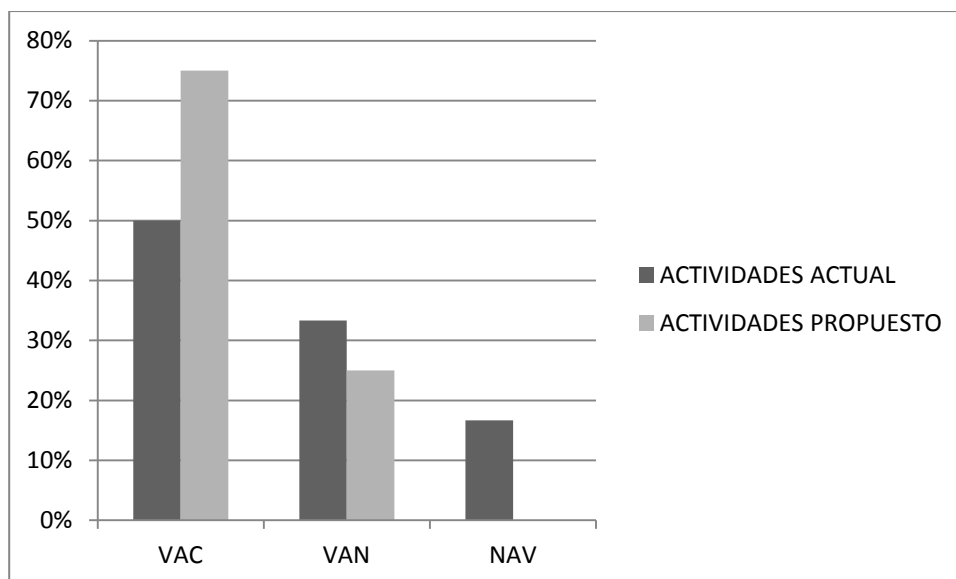


Gráfico No 30. Análisis de valor agregado en actividades

Fuente: Investigación realizada, 2014

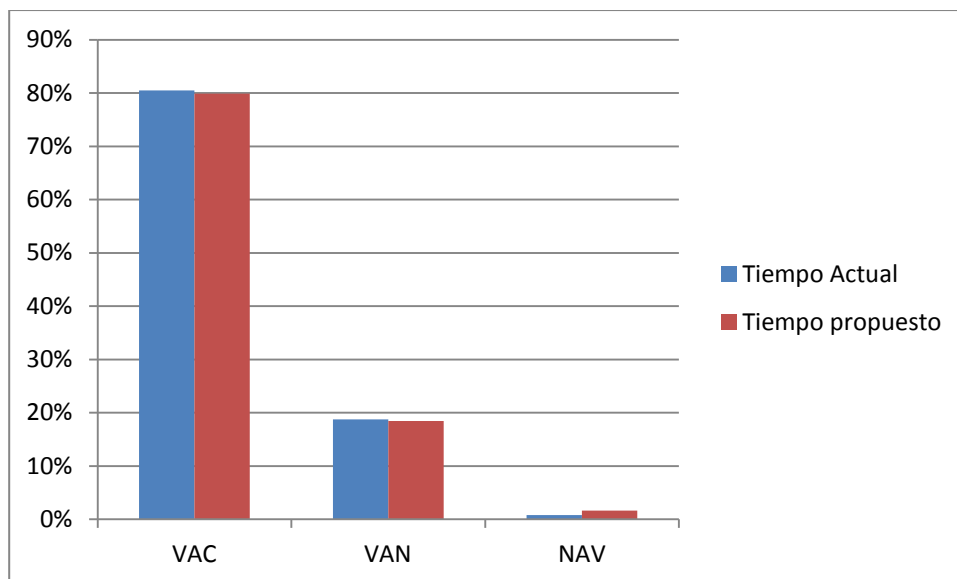


Gráfico No 31. Análisis de valor agregado en tiempos
Fuente: Investigación realizada, 2014

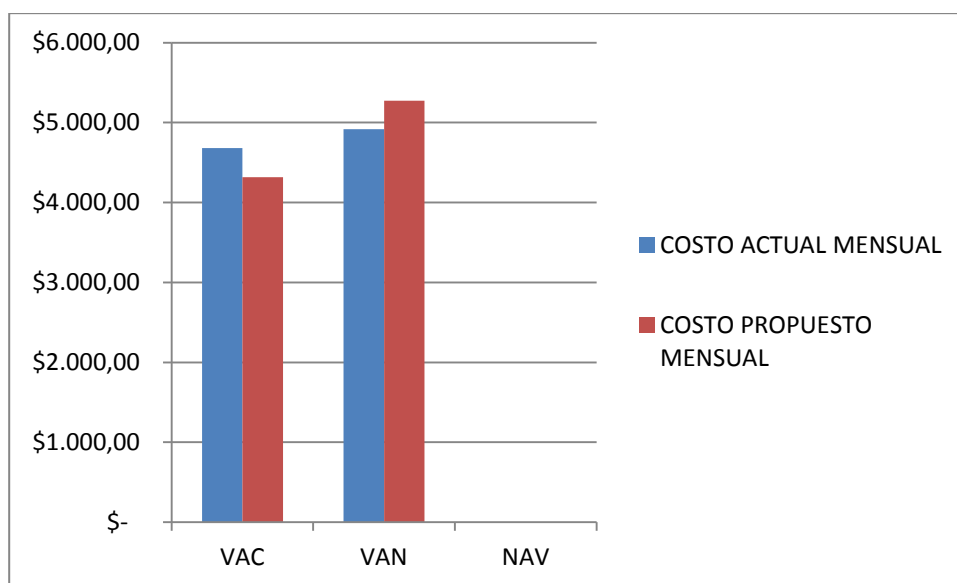


Gráfico No 32. Análisis de valor agregado en costos
Fuente: Investigación realizada, 2014

En lo que respecta al procedo de almacenamiento, la disminución de los costos es mínima de \$4, 51, con respecto a los procesos actuales, representan un ahorro anual de \$ 54,06, En este proceso el cambio más significativo es en los tiempos al disminuir el tiempo de ejecución actual de 128, 16 horas a tan solo 60,08 horas para realizar el proceso, generando un ahorro del casi 50% del tiempo de ejecución, lo cual demuestra que las reformas en los procesos mejoraron la eficiente en los tiempos, al contar recursos óptimos que eliminen el trabajo manual en el proceso.

4.2.5 Requisiciones internas

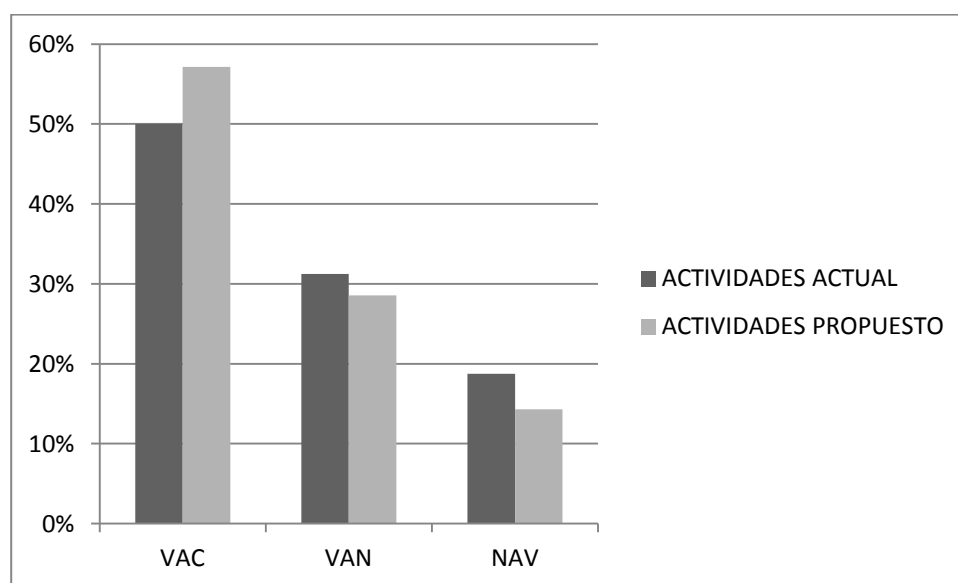
En este proceso se propone incrementar una actividad que ayude a controlar las órdenes de pedido que realizan los almacenes comerciales de la empresa, es fundamental que el Jefe de Bodega realice una revisión previa de los productos solicitados, determinando si es oportuno o no el despacho de la totalidad de la mercadería, de esta forma se evitará la falta de stock o sobre stock en los almacenes comerciales de la empresa y se reducirá el riesgo de pérdida de ventas.

Al realizar una autorización previa por parte del jefe de bodega, la empresa evita caer en reprocesos que no agregan valor, como por ejemplo tener que solicitar a otros almacenes comerciales la devolución de ciertos productos que solicitaron en exceso para poder cubrir ventas en los locales donde existe demanda.

Tabla No 38. Cambios y propuestas del proceso de requisiciones internas

TIPO	ACTIVIDADES ACTUAL	ACTIVIDADES PROPUESTO	Tiempo Actual	Tiempo propuesto	COSTO ACTUAL MENSUAL	COSTO PROPUESTO MENSUAL
VAC	8	8	3,25	3,17	\$ 5.908,16	\$ 5.709,45
VAN	5	4	1,08	0,75	\$ 3.511,01	\$ 3.392,63
NAV	3	2	2,00	1,00	\$ -	\$ -
TOTAL	16	14	6,33	4,92	\$ 9.419,17	\$ 9.102,08

Fuente: Investigación realizada, 2014

**Gráfico No 33.** Análisis de valor agregado en actividades

Fuente: Investigación realizada, 2014

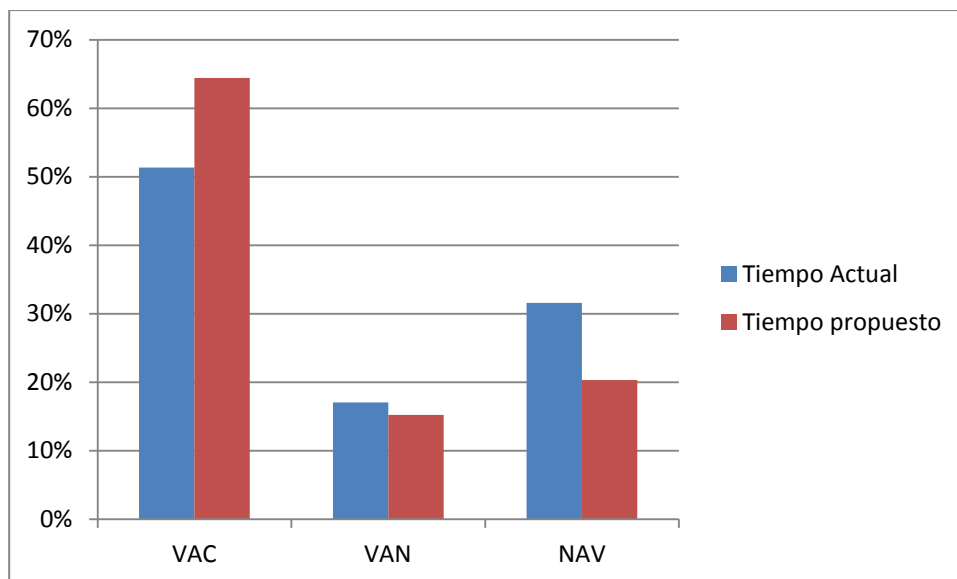


Gráfico No 34. Análisis de valor agregado en tiempos
Fuente: Investigación realizada, 2014

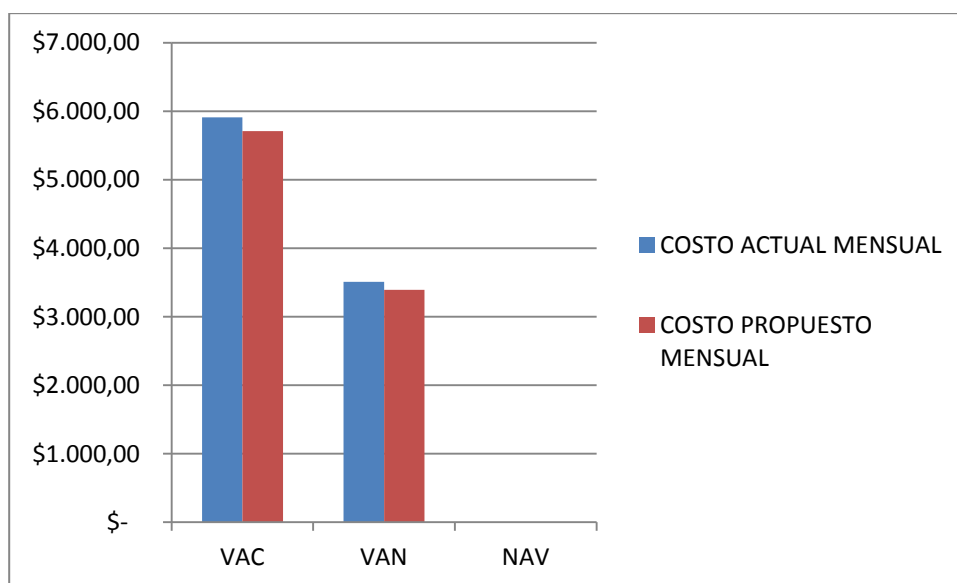


Gráfico No 35. Análisis de valor agregado en costos
Fuente: Investigación realizada, 2014

En lo que respecta al proceso de distribuciones internas, la disminución en los costos es de USD 317, 09. Que determina un ahorro anual de \$ 3. 805, 03.

4.2.6 Ventas

En este proceso únicamente se propone incluir una actividad, si el cliente no desea realizar la compra de los productos que oferta la empresa, las asesoras comerciales deberán informar de las promociones actuales, productos sustitos al requerido y de ser el caso en que tiempo se contará con stock de los productos solicitados.

Tabla No 39. Cambios y propuestas del proceso de ventas

TIPO	ACTIVIDADES ACTUAL	ACTIVIDADES PROPUESTO	Tiempo Actual	Tiempo propuesto	COSTO ACTUAL MENSUAL	COSTO PROPUESTO MENSUAL
VAC	4	3,00	0,27	0,22	\$ 19.424,60	\$ 16.149,97
VAN	2	2,00	0,13	0,08	\$ 9.567,34	\$ 7.954,47
NAV	-	-	-	-	\$ -	\$ -
TOTAL	6	5,00	0,40	0,30	\$ 28.991,94	\$ 24.104,44

Fuente: Investigación realizada, 2014

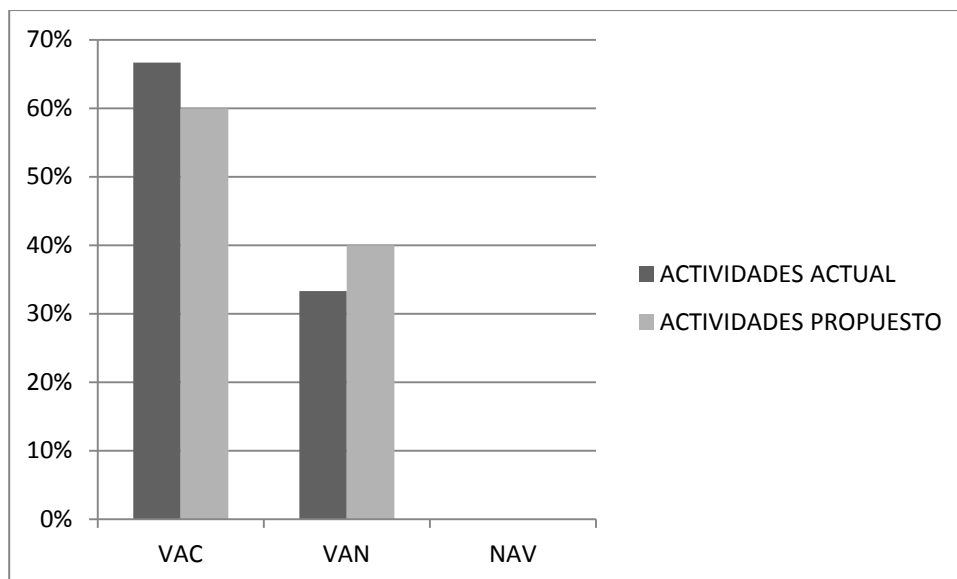


Gráfico No 36. Análisis de valor agregado en actividades
Fuente: Investigación realizada, 2014

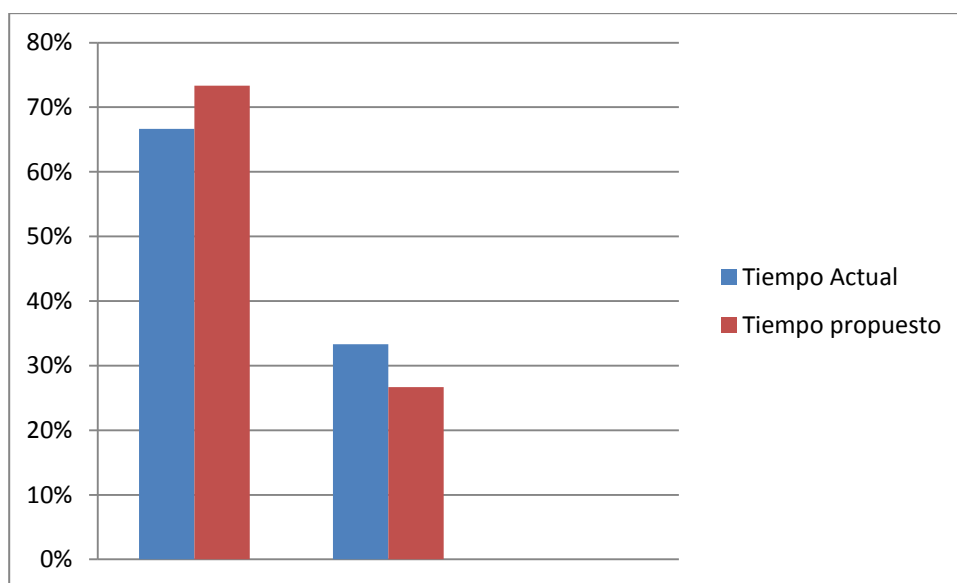


Gráfico No 37. Análisis de valor agregado en tiempos
Fuente: Investigación realizada, 2014

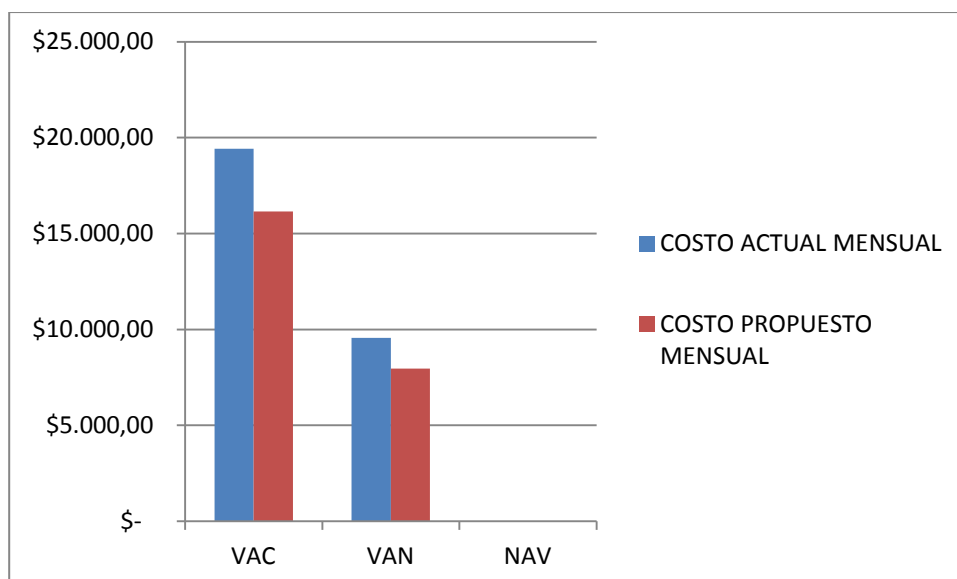


Gráfico No 38. Análisis de valor agregado en costos

Fuente: Investigación realizada, 2014

En las ventas la mejora es significativa ya que al optimizar los tiempos de respuesta se tiene una disminución de USD 4.887.50, lo que representa alrededor de un 20%, cabe indicar que esto significa un ahorro anual de alrededor de USD 58.650.00.

4.3 BODEGA

De acuerdo al levantamiento de procesos, y conforme al diagnóstico actual que se realizó de las instalaciones de la bodega, se concluyó que Natural Vitality se encuentra en la necesidad de reubicar sus bodegas para que en un futuro cuenten con los siguientes parámetros:

- Facilidad de acceso de transporte pesado.
- Tráfico vehicular para ingreso a las bodegas bajo o moderado
- Área de descarga de mercadería.

- Contar con una sola planta para bajar mercadería con montacargas.
- Contar con espacio para construcción de futuras bodegas de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Fácil acceso al aeropuerto
- Conexiones a las carreteras a otras provincias.
- Perspectiva de plusvalía buena.
- Áreas cerradas y seguras para proceder con la descarga de la mercadería, evitando robos.
- Fácil transporte para empleados.

En base a estos criterios se realiza una ponderación de la nueva bodega a ser adquirida que se detalla en la tabla 32:

Tabla No 40. Ponderación de la nueva bodega - Tababela

NUEVA BODEGA- UBICACIÓN TABABELA								
#	FACTORES CRÍTICOS	CALIFICACIÓN						%
		0%	20%	40%	60%	80%	100%	
1	Facilidad de acceso de transporte pesado						OK	100%
2	Área de descarga						OK	100%
3	Espacios suficientes para circulación de montacargas						OK	100%
4	Tráfico vehicular bajo					OK		80%
5	Fácil acceso al aeropuerto						OK	100%
6	Conexión con carreteras					OK		80%
7	Perspectiva de plusvalía buena						OK	100%
8	Áreas cerradas y Seguras para realizar la descarga de la mercadería						OK	100%
9	Fácil transporte de empleados				OK			60%
10	Espacio físico a un solo nivel						OK	100%
11	Espacio suficiente para futuras adecuaciones o construcciones						OK	100%
TOTAL								93%

Fuente: Investigación realizada, 2014

Se puede determinar que la bodega cumplirá las condiciones óptimas para el almacenamiento de los productos de la empresa, al obtener un 93% de calificación, el único punto a considerar, es la falta de transporte para la movilización de los empleados que trabajarían en la nueva bodega.

En el gráfico N° 24, se puede observar el plano de la bodega propuesta, que se encontrará organizada por áreas, las estanterías contarán con espacio físico suficiente entre ellas, para el ingreso normal de los montacargas, además las estanterías serán clasificadas dependiendo el margen de rotación de productos, es decir los productos con un mayor índice de rotación están ubicados en la primera sección, evitando tener muchos movimientos para despachar los productos y de igual forma se encontrarán en la parte posterior los productos con un índice de rotación menor, con esto el funcionamiento de la bodega será más efectivo y eficiente.

La clasificación de las estanterías en el plano se las realizará con 3 diferentes alertas, siendo las rojas de mayor índice de rotación, las amarillas de rotación media y las verdes de menor rotación.

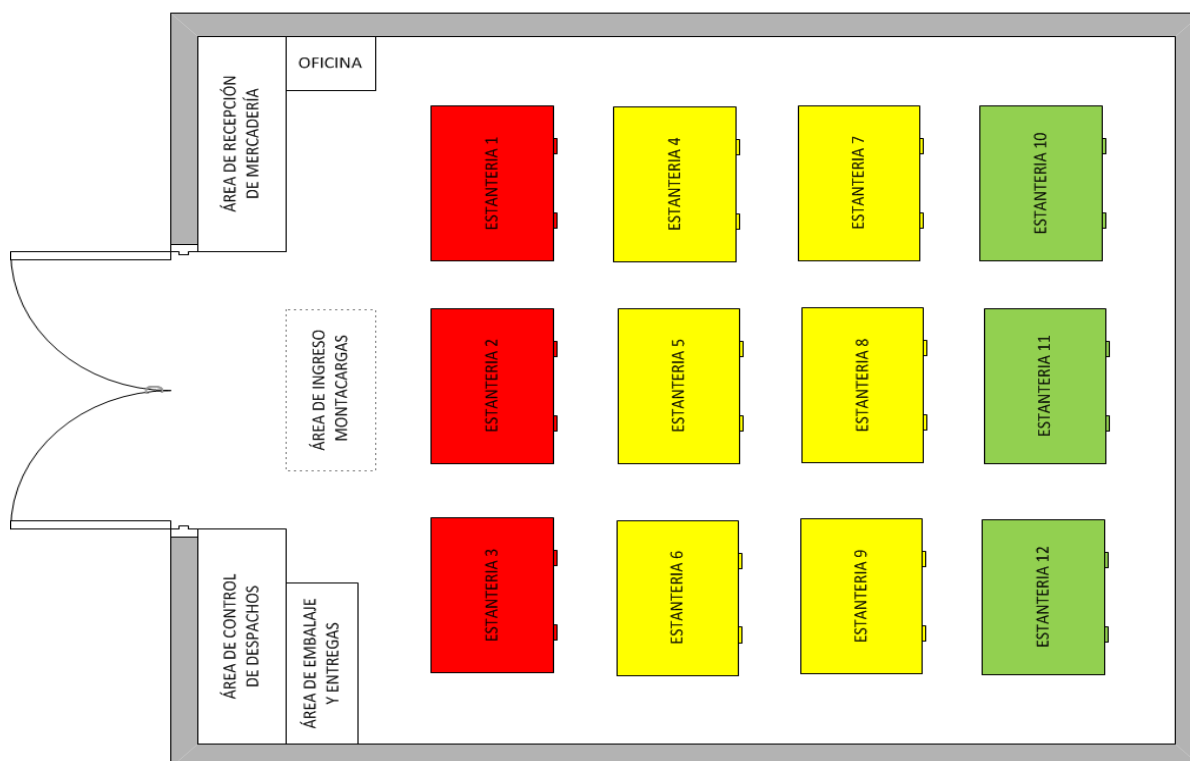


Gráfico No 39. Layout bodega propuesta

Fuente: Investigación realizada, 2014

4.3.1 Adquisición de nuevas bodegas

Debido al crecimiento acelerado de Natural Vitality en los últimos años, la infraestructura de sus dos bodegas principales se ven limitadas, al contar con espacios reducidos para el almacenamiento de sus productos, lo que dificulta el día a día en su administración. Por lo que se propone la adquisición de una nueva bodega que mejore notablemente los procesos logísticos.

a. Compra de terreno y construcción bodegas:

Ubicación	: Tababela - Pichincha
Extensión	: 5000 metros cuadrados
Topografía	: Plano
Valor	: USD 400.000,00.
Plusvalía	: Incremento anual de 10% del valor comercial
Acceso	: Ubicado en frente a la Ruta Viva.
Distancia al aeropuerto	: 4.2 km
Extensión Bodegas	: 800 metros cuadrados
Costo construcción	: USD 200.000,00

La ubicación de esta propiedad es estratégica para la logística integral de la empresa, ya que para el ingreso se tiene la accesibilidad de la nueva Ruta Viva, y adicionalmente se pueden tomar sin ningún inconveniente a las carreteras tanto para el norte o sur del país.

La compra del terreno es completamente viable y es considerada una buena inversión, ya que solo analizando que a la empresa va a generar un aumento de ventas al mejorar el tiempo de respuestas, y al contar con una mayor cantidad de stock de artículos de alta rotación, lo cual hasta el momento existen inexistencias en muchas situaciones por no contar con el inventario necesario en todos los puntos de distribución y en la bodega principal.

Adicionalmente al disminuir tiempos de ingreso a bodegas, descarga y carga de productos, se logra disminuir costos en pago de transporte, estibadores, y equipos que actualmente se requieren para esas gestiones.

4.4 PROPUESTA DISTRIBUCIÓN A NIVEL QUITO

Después de analizar el diagnóstico de la distribución, en base al total de pedidos existentes por parte de los locales comerciales, la distancia entre los mismos y las ventas esporádicas, se propone que la empresa adquiera un nuevo vehículo para ayudar en las entregas, este vehículo debe contar con una cubierta para que los productos no tengan contacto con la luz solar y no sufran daños, se recomienda que el vehículo sea un pequeño furgón o mini van.

Adicional se propone contratar 3 personas que ayuden a la distribución, considerando que para realizar las entregas de los pedidos debe ser obligatorio de un chofer y un ayudante, para mayor seguridad y efectividad en los pedidos.

Contando con los dos vehículos y los dos choferes con sus respectivos ayudantes, se garantiza a la empresa el cumplimiento de los pedidos a tiempo, al contar con los recursos necesarios.

Tabla No 41. Costos de los recursos adicionales para la distribución

RECURSOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
ADQUISICIÓN NUEVO VEHÍCULO	\$ 1.416,67	\$ 17.000,00
NUEVO PERSONAL PARA TRABAJAR EN LAS DISTRIBUCIONES (3X360)	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00
TOTAL	\$ 2.496,67	\$ 29.960,00

Fuente: Investigación realizada, 2014

Al adquirir un nuevo vehículo y 3 personas que den soporte a la distribución y entregas de pedidos se incurrirá en un gasto de alrededor de \$ 17,000 anuales del vehículo, pagando la totalidad de las letras en 1 año y un costo permanente anual de \$12. 960, 00 por concepto de contratación de nuevo personal. Estos gastos quedan justificados al generarse un incremento de ventas al poder cubrir más entregas contando con dos vehículos y evitando las pérdidas y robos existentes al realizar las entregas seguras con los choferes y ayudantes.

Cronograma de rutas (Planificación):

Se propone realizar un cronograma de distribución con el fin de evitar cruces en las entregas, disminuir distancias de recorrido, optimizar tiempos y dar el uso apropiado a los recursos.

El cronograma propuesto para la empresa se detalla a continuación:

Tabla No 42. Cronograma de rutas propuesto para Natural Vitality

RECURSOS	RUTAS/DÍAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
VEHÍCULO 1	CONDADO	9:00 - 10:30	VEHÍCULO 1 - 2 DISPONIBLES PARA ENTREGAS VARIAS	9:00 - 10:30	VEHÍCULO 1 - 2 DISPONIBLES PARA ENTREGAS VARIAS	9:00 - 10:30
VEHÍCULO 2	RECREO	9:00 - 10:30		9:00 - 10:30		9:00 - 10:30
VEHÍCULO 2	QUICENTRO SUR	10:30 - 11:30		10:30 - 11:30		10:30 - 11:30
VEHÍCULO 1	PASEO SAN FRANCISCO CUMBAYA	10:30-12:30		10:30-12:30		10:30-12:30
VEHÍCULO 1	ENTREGAS VARIAS	A PARTIR DE 1:30 EN ADELANTE		A PARTIR DE 1:30 EN ADELANTE		A PARTIR DE 1:30 EN ADELANTE
VEHÍCULO 2		A PARTIR DE 11: 30		A PARTIR DE 11: 30		A PARTIR DE 11: 30

Fuente: Investigación realizada, 2014

Propuesta distribución a nivel nacional:

Se ha determinado que la distribución actual a nivel nacional es efectiva y eficiente con los proveedores actuales, los directivos se encuentran totalmente satisfechos con los servicios prestados por parte de TRAMACOEXPRESS, en el caso de tener nuevos puntos a mejorar, se los considerará en las futuras negociaciones para renovaciones de los contratos.

4.5 PROPUESTA DE INVENTARIOS

El control de inventarios permite conocer de forma exacta y precisa, el sitio en donde se encuentran ubicados los productos y su cantidad correcta, de tal forma que se pueda determinar oportunamente el momento en que se necesite realizar una nueva adquisición de forma planificada.

El control de inventarios, consiste en el conjunto de actividades y técnicas a ser utilizadas para mantener la cantidad de productos en los niveles deseados, de tal manera que su costo y la probabilidad de que existan faltantes de stock no sean representativos.

Para que Natural Vitality pueda ejecutar un control eficiente de su inventario, se deben considerar las siguientes actividades:

- Se debe realizar un control de inventario físico de forma periódico, al menos 4 veces por año, es decir se debe llevar un control físico de los productos almacenados, tanto para verificar que coincida el número de producto en el sistema y en bodega como para verificar si existen productos próximos a caducarse o con algún tipo de daño físico.
- Los procesos de compras, recepción y perchaje de productos deben tener un control adecuado para verificar el estado físico en el que ingresa la mercadería adquirida.
- Mantener la mayor parte de productos en caja, con el objetivo de evitar pérdidas o deterioros.
- Mantener actualizados los registros de los inventarios.
- Mantener el nivel adecuado de inventarios con el fin de evitar realizar importaciones no planificadas que resultan costosas para la empresa.

- Buscar políticas de venta que eviten mantener demasiado tiempo almacenados los inventarios, como por ejemplo entregas a domicilio, promociones por temporada para diferentes productos, entre otras.
- Clasificar la mercadería tomando en cuenta la metodología ABC, de tal forma que todos los productos estén estratificados por su costo y consumo.
- Revisar el estado de las instalaciones periódicamente, determinando su funcionalidad y grado de protección que beneficie el cuidado de los inventarios.

4.6 PROPUESTA DE UBICACIÓN DE LOCALES COMERCIALES

Después de analizar el diagnóstico actual de la empresa, en base a una ponderación que considera factores críticos para la ubicación de los locales, se ha llegado a la conclusión de que Natural Vitality cuenta con todas sus sucursales ubicados estratégicamente en puntos de gran afluencia de personas, como centros comerciales, al menos en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Sin embargo se recomienda a la empresa que se realice un estudio de mercado para ver la posibilidad de ubicar un local comercial en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, específicamente en la hacienda San Luis, siguiendo los parámetros de la compañía al ser un centro comercial prestigioso y con alta afluencia de personas.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

5.1 IMPLEMENTACIÓN

Posterior al levantamiento, evaluación y propuesta en la mejora de los procesos enfocados en mejorar todas las actividades logísticas dentro de la empresa, se debe considerar cual será el esquema de trabajo que se requiere, para poder implementar los cambios dentro de los procesos analizados en los capítulos anteriores, se tendrá como principales directrices las detalladas a continuación:

- Causar el menor impacto posible dentro de la organización
- Mantener los costos de implementación lo más bajos posibles.
- No causar rotación de personal innecesaria
- Mantener las actividades que funcionan de manera eficiente.
- Socializar a todos y cada uno de los empleados de la empresa.
- Considerar un tiempo de adaptación de al menos 3 meses.
- Conformar equipos de trabajo aptos para socializar los cambios
- Efectuar el debido seguimiento

- en cada una de las actividades.
- Evaluación de resultados

Se debe considera que la empresa no puede afectar sus actividades generadoras de valor, para lo cual el apoyo de las gerencias es clave, en la debida dirección conjuntamente con los mandos medios de la organización.

Las etapas de la implementación deben ser cumplidas de manera estrictas, para lo cual se ha considerado incentivos que deberán ser entregados a los empleados con el fin de que se pueda inyectar el nuevo método con la efectividad necesaria; los incentivos pueden ser manejados en términos económicos, días libres o bonos de cumplimiento de acuerdo a la evaluación de sus inmediatos superiores lo cual estará a la discrecionalidad de los directivos.

Adicionalmente toda la implementación de la propuesta debe estar alineada con los siguientes parámetros representados en el siguiente gráfico:

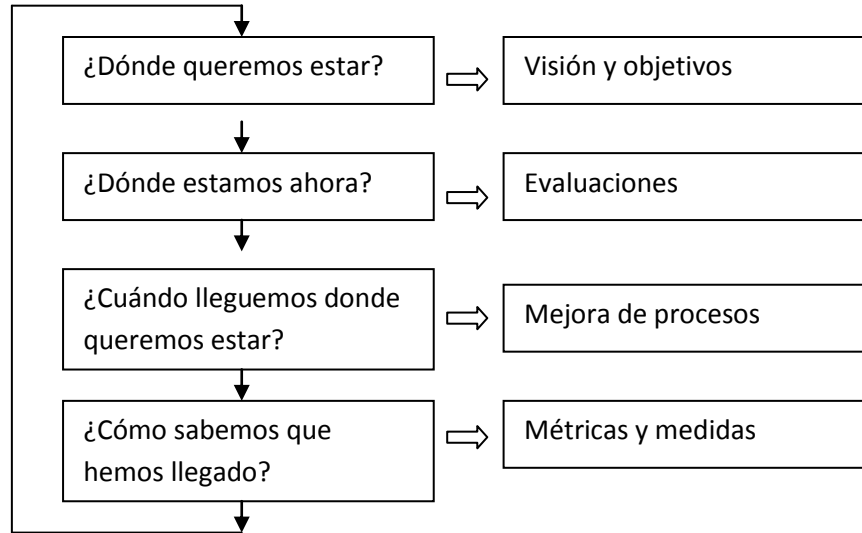


Gráfico No. 40 Modelo de implementación de procesos
Fuente: Investigación realizada, 2014

Los parámetros planteados en el modelo de implementación de procesos permitirán trazar el camino necesario dentro de la organización para lograr involucrar a todos los colaboradores y de que se logren los mejores resultados.

Toda la organización debe estar consciente de las falencias y el porqué de las decisiones tomadas para mejorar actividades específicas, que la implementación de estas propuestas podrá brindar la oportunidad de generar más recursos, lo cual se traduce en mejores incentivos para sus colaboradores.

Adicionalmente se deberá considerar todos los servicios externos contratados para temas logísticos ya que estos afectan de manera directa y en el caso de no llevarlos a cabo de manera óptima se pueden generar retrasos lo cual se traduce en un costo de no vender los productos oportunamente en todos los puntos de distribución, y pueden afectar en la percepción de los clientes, de que Natural Vitality es la empresa líder en este segmento de mercado.

5.2 DIAGNÓSTICO

Conforme al diagnóstico efectuado las actividades que más retrasan los procesos dentro de la empresa se determinó que la actividades logísticas son las que actualmente retrasan de manera directa el posible crecimiento que se puede experimentar en las ventas, debido a la falta de existencia del inventario necesario para poder ofrecer el mejor producto y servicio a los clientes.

El diagnóstico se basó en los tiempos utilizados para realizar determinada actividad para lo cual se debe generar parámetros de medición para la aplicabilidad del nuevo método de trabajo.

Adicionalmente se pudo recabar algunas de las debilidades que son los puntos focales donde se atacó en la elaboración de los procesos como son:

- Ubicación dificultosa de las bodegas principales de la empresa
- Falta de horarios nocturnos para abastecimiento y distribución de productos.
- Gestión deficiente de personal al momento de elaborar pedidos y compras.
- Condiciones laborales dificultosas que demandan de mucho esfuerzo físico
- Sobre dependencia de servicios externos.
- Gestión de personal con poca planificación.
- Posible deficiencia en capacitación de personal en términos de optimización de procesos.
- Problemas en la rapidez del sistema informático para el ingreso de inventario.
- Baja pro actividad de los colaboradores de la empresa.
- Muchos niveles de autorización para efectuar adquisiciones
- Tiempos altos de respuesta en términos de distribución.
- Mantenimiento deficiente de las herramientas logísticas.

Estos son algunas de las deficiencias identificadas y a partir de las cuales se debe construir una diferente cultura organizacional de arriba hacia abajo, y cuál es el papel que debe desempeñar cada uno de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

5.3 PLANEACIÓN

Para la aplicación de los cambios en los procesos detallados anteriormente, se tomará como tiempo un periodo de tres meses que irá desde la socialización de la aplicabilidad de las reformas en los procesos hasta el monitoreo de las actividades de los cual de manera cronológica se los detalla a continuación:

Tabla No. 43 Planificación procesos Natural Vitality

PLANIFICACION PROCESOS NATURAL VITALITY						
ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN DIAS					
	15	30	45	60	75	90
Socialización de los resultados obtenidos del diagnostico						
Socialización de las mejoras que se aplicaran a los procesos						
Comunicación a todos los agentes exterior proveedores						
Acompañamiento para la aplicabilidad de las nuevas actividades						
Levantamiento de posibles ajustes a las mejores de procesos planteados						
Evaluación de resultados en los procesos mediante medición de tiempos de respuesta						
Emisión de informes a gerencia sobre etapas de aplicación y aceptabilidad por parte del personal.						

Fuente: Investigación realizada, 2014

Conforme a este esquema de trabajo, se llevara la aplicación, seguimiento y control de los nuevos procesos, cabe indicar que se añadió la socialización a los agentes externos como son los proveedores de productos y logística, con el objetivo de determinar si dichas empresas podrán acoplarse a lo propuesto o caso contrario buscar nuevas alternativas.

5.4 CONFORMACIÓN DE EQUIPOS

Los equipos de trabajo serán conformados mediante los gerentes de cada una de las áreas, tomando en cuenta los siguientes aspectos dentro de la organización:

Tabla No. 44 Conformación equipo de trabajo

Modelo	Enfoque	Estilos	Métodos
<i>Jerárquico</i>	Reglas, roles y responsabilidades claras, autoridad	Formal Directo	Directivas, simulacros y proyectos pilotos, competencias
<i>Libre</i>	Orientaciones genéricas, respeto mutuo, motivación	Informal Individualizado Recreativo	"Brainstorming", seminarios, artes y recreación
<i>Adaptivo</i>	Planeamiento, roles y objetivos claros	Flexible Cooperativo Explorativo	Capacitación en común, sesiones de práctica, juegos cooperativos
<i>Sincrónico</i>	Identificación, coordinación	Indirecto Simbólico	Prácticas, motivación guiada

Fuente: Consultores, 2013

Posterior a la evaluación de acuerdo a los aspectos planteados anteriormente, se determina que es necesario que todas las personas involucradas cuenten con una visión y misión del porqué de las mejoras en los procesos, y del comprometimiento de aportar lo mejor de cada uno, y de los conocimientos adquiridos a lo largo del trabajo, teniendo el completo convencimiento de que no solo las mejoras son para la empresa sino para su entorno laboral con proyección de mejora.

Para la conformación del equipo de trabajo en Natural Vitality, se aplicarán las siguientes responsabilidades de acuerdo a la necesidad del proceso:

- a. **Facilitador(Jefes de Área):** Es la persona considerada la más experimentada, dentro del proceso específico, el cual servirá como recurso primordial para que los otros miembros del equipo entrelacen sus actividades. Mediante la realización de reuniones diarias en un periodo de 30 minutos, se debe asegurar que todo el equipo este alineado a los objetivos de la mejora de los procesos, y aplicar estrategias para que las actividades sean complemente estables y no transitorias.
- b. **Líder del equipo (Gerentes):** Será el encargado de todo lo referente a la comunicación en el equipo y a los accionistas de la empresa mediante la colaboración de subalternos. Los líderes tendrán la responsabilidad de coordinar las reuniones, puntos de discusión y registrar todos los documentos generados en dichas reuniones. Adicionalmente es el encargado de mantener al equipo alineado a las metas de la empresa, y llegar a los objetivos específicos.
- c. **Miembros del equipo:** Son las personas que realizan a diario el trabajo operativo dentro de cada área, y serán los encargados de acatar las disposiciones dictadas por el líder del equipo, y serán adicionalmente los responsables de socializar cuales son las experiencias obtenidas en la aplicación de las mejoras, y procuraran estandarizar todos los procesos de acuerdo a los flujogramas. Adicionalmente serán los generadores de reportes que permitan evaluar el cumplimiento y la factibilidad de que la empresa aplique las mejoras.

5.5 PLAN Y PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y APLICACIÓN DE PROPUESTAS

Conforme al flujo de efectivo planteado, existen actividades esenciales para la aplicación de las propuestas de mejora de los procesos internos de la empresa, cabe indicar que se ha definido de manera general los siguientes planes: Planificación de Adquisiciones, Manejo de inventario, aplicación de nuevos procesos, distribución para locales, adquisición de nueva bodega. Considerando los parámetros antes mencionados, se detallaron cada una de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto planteado. Es importante aclarar que dentro de las actividades que no son realizadas por los recursos operativos propios de la empresa se las considera específicamente en la compra del terreno para la construcción de las nuevas bodegas de las cuales estarán a cargo del proceso de adquisición un abogado externo quien llevara a cabo las actividades necesarias dictadas por ley, además de considerar la construcción e infraestructura en la cual estará delegado el arquitecto externo, quien contara con la responsabilidad de planificar y manejar el presupuesto destinado para la construcción.

Tabla No. 45 Plan para implementación de nuevos procesos adquisiciones locales

FLUJO DE EFECTIVO PARA APLICACIÓN DE PROPUESTAS					
PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES					
Actividad	Tiempo	Tipo	Responsable	E. Efectivo	Rol de Pago
Reestructuración de formatos	5 días	T	Gerente	\$ -	\$ 250,00
Capacitación nuevos procesos	10 días	T	Gerente	\$ -	\$ 500,00
Aplicación de nuevos procesos	15 días	T	Operadores	\$ -	\$ 400,00
Conformación equipo líder	2 días	T	Gerente	\$ -	\$ 100,00
A. Nuevo cronograma ordenes	5 días	T	Operadores	\$ -	\$ 250,00
Reuniones proveedores Skype	3 días	T	Gerente	\$ -	\$ 150,00
SUBTOTAL				\$ -	\$ 1.650,00
MANEJO DE INVENTARIO					
Actividad	Tiempo	Tipo	Responsable	E. Efectivo	Rol de Pago
Reubicación de estanterías	10 días	T	Bodeguero	\$ -	\$ 133,33
Inventario por caducidad	10 días	T	Bodeguero	\$ -	\$ 133,33
Remarcación de inventario	30 días	T	Bodeguero	\$ -	\$ 400,00
Abastecimiento a locales n. estructura	15 días	T	Bodeguero	\$ -	\$ 200,00
Revisión gestión de manejo de inventario	5 días	T	Gerente Área	\$ -	\$ 250,00
SUBTOTAL				\$ -	\$ 1.116,67
APLICACIÓN DE NUEVOS PROCESOS					
Actividad	Tiempo	Tipo	Responsable	E. Efectivo	Rol de Pago
Socialización de resultados del levantamiento de procesos	15 días	T	Gerente	\$ -	\$ 750,00
Socialización diaria de cambios de procesos	15 días	T	Gerente	\$ -	\$ 750,00
Comunicar sobre cambios a agentes externos	15 días	T	Operador	\$ -	\$ 200,00
Entrega de material necesario a los empleados	2 días	T	Operador	\$ -	\$ 26,67
Levantamiento de posibles mejoras de procesos planteados	15 días	T	Vendedores	\$ -	\$ 820,00
Informe sobre mejoras dentro de los procesos planteados	3 días	T	Gerente	\$ -	\$ 150,00
Evaluación de resultados en tiempos respuesta	5 días	T	Operador	\$ -	\$ 66,67
Capacitación final sobre mejoras en los procesos	15 días	T	Gerente	\$ -	\$ 750,00
Implementación de procesos mandantes	15 días	T	Gerente	\$ -	\$ 750,00
Implementación de procesos operativos	15 días	T	Vendedores	\$ -	\$ 820,00
Seguimiento y evaluación	60 días	T	Gerente	\$ -	\$ 4.500,00
SUBTOTAL				\$ -	\$ 9.583,33
NUEVO ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN PARA LOCALES					
Actividad	Tiempo	Tipo	Responsable	E. Efectivo	Rol de Pago
Adquisición de 1 vehículo	15 días	P	Gerente F.	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
Contratación Choferes	5 días	T	Gerente A.	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00

Capacitación nuevo personal	5 días	T	Operadores	\$ -	\$ 133,33
Creación plan de distribución	10 días	T	Gerente	\$ -	\$ 500,00
Aplicación plan de distribución	5 días	T	Operadores	\$ -	\$ 133,33
Mantenimiento vehículo	N/D	P	S. Externo	\$ -	\$ 5.000,00
SUBTOTAL				\$ 29.960,00	\$ 35.726,67
ADQUISICIÓN DE NUEVA BODEGA 5 años					
Actividad	Tiempo	Tipo	Responsable	E. Efectivo	Rol de Pago
Compra terreno	45 días	P	G. General	\$ 400.000,00	\$ -
Costo intereses	n/d	P	Gerente F.	\$ 76.200,00	\$ -
Infraestructura	180 días	T	Arquitecto	\$ 200.000,00	\$ -
Gastos Legalización	15 días	T	Abogado	\$ 20.000,00	\$ -
Mantenimiento bodega	n/d	P	Operadores	\$ 250.000,00	\$ -
Equipamiento	40 días	T	Gerente A.	\$ 85.000,00	\$ -
Mobiliario	20 días	T	Gerente A.	\$ 65.756,72	\$ -
Transporte inventario	10 días	T	Operadores	\$ 5.000,00	\$ -
Estibadores	8 días	T	Estibadores	\$ 800,00	\$ -
SUBTOTAL				\$ 1.102.756,72	\$ -
				E. Efectivo	Rol de Pago
TOTAL				\$ 1.132.716,72	\$ 48.076,67

Fuente: Investigación realizada, 2014

Es importante aclarar que con relación a los costos se ha detallado únicamente los costos que actualmente no son cubiertos mediante los costos fijos actuales de la empresa, razón por la cual el resto de actividades que son llevadas a cabo por personal existente de la empresa, se las considera con costo 0, debido a la organización de la empresa, aplicará métodos de trabajo para no afectar a las operaciones generadora de valor con la aplicación de las nuevas propuestas.

Cabe mencionar que el objetivo principal de la reforma de los procesos, y la aplicación de nuevas propuestas es la de generar ahorro a la empresa, y convirtiendo al gasto administrativo en un rubro eficiente el cual se traduzca en un aumento del beneficio bruto del negocio; la aplicación de estos nuevos procesos logran mantener o incluso disminuir el número de recursos operativos, pero considerando que la empresa debe continuar con su crecimiento en todos los ámbitos, y debe experimentar un crecimiento anual promedio de al menos el 10% de ventas.

Se considera firmemente que la mejora en los procesos logísticos permitirá tener un mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa, además de dotar de mejores herramientas a todo el personal.

5.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación será llevado a cabo por el Gerente de Logística de la empresa, el cual encargará a dos de sus inferiores jerárquicos medir de manera diaria, en el caso de ser posible, el cumplimiento del flujogramas de procesos con las hojas de control existentes, adicionalmente deberá medir el tiempo que demora cada una de las gestiones evaluadas.

Posterior al levantamiento de esta información se elaborará un informe que indique cuales son los inconvenientes presentados en términos de aplicabilidad y tiempos de respuesta de cada una de las actividades para conocimiento de las Gerencias.

Adicionalmente al manejar cambios en el tiempo de trabajo de cada uno de los recursos operativos el área de contabilidad y Gerencia Financiera deberán mediar cuales el impacto en términos económicos de las medidas tomadas dentro de la empresa.

Por lo expuesto, el Gerente General conjuntamente con los accionistas deberá tomar la decisión si continuar con la misma estrategia de cambio o reestructurar el método para el cumplimiento de las normas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- a. El análisis externo de Natural Vitality sin duda amplió nuestra visión hacia el mercado de medicina alternativa en el Ecuador al notar una tendencia de crecimiento a nivel nacional, con altas oportunidades de expansión y al mismo tiempo brindando un mejor estilo de vida a los consumidores.

- b. La empresa Natural Vitality es la empresa pionera en medicina moderna y alternativa en el Ecuador, brindando a sus clientes varias alternativas para mejorar su salud y estilo de vida.

- c. La empresa se desarrolla en un ambiente estable, sin embargo los cambios en las políticas de importaciones limitan la importación de algunos productos, en particular las proteínas dentro de la línea de suplementos deportivos.

- d. La adquisición de nuevas bodegas disminuirán al menos un 15% en los costos de logística que mantiene la empresa actualmente.
- e. El principal problema de Natural Vitality se centra en la falta de organización y control de las actividades logísticas, no cuenta con procesos estandarizados, registros, formatos y documentos que ayuden a mantener un control más apropiado de los diferentes procesos. Actualmente la empresa se mantiene en una etapa de rápido crecimiento que ha exigido cambios drásticos en la estructura logística, buscando una estabilidad.
- f. El análisis de la gestión logística actual mantenida por la empresa Natural Vitality ha dejado en evidencia las debilidades de sus procesos, como es el caso de la falta de control en la MUDAS, la inadecuada dirección en los procesos logísticos, las revisiones y autorizaciones totalmente burocráticas, entre otros.
- g. Natural Vitality a pesar de contar con ciertos indicadores logísticos, no realiza un seguimiento de los mismos que permita identificar como se están cumpliendo los procesos y cómo se pueden mejorar.
- h. En su mayoría los tiempos de espera que se presentan actualmente, se dan por la falta de normativa y un control adecuado.

- i. El principal problema de Natural Vitality se centra en la falta de organización y control de las actividades logísticas, no cuenta con procesos estandarizados, registros, formatos y documentos que ayuden a mantener un control más apropiado de los diferentes procesos
- j. Es importante recalcar que a pesar de las debilidades encontradas en los procesos se puede recalcar que los Directivos de la empresa están aciertos al cambio y las mejoras.
- k. Se ha ´previsto la contratación de personal adicional para que se encargue de las actividades de distribución, entrega y despacho en los locales comerciales de la empresa a nivel Quito y a los principales clientes mayoristas.

6.2. RECOMENDACIONES

- a. Invertir en la adquisición de nuevas bodegas para la empresa, lo más pronto posible para mejorar el tiempo de respuesta en todos los procesos logísticos.
- b. Delegar un responsable que realice periódicamente el monitoreo y control de los indicadores logísticos planteados.

- c. Natural Vitality deberá realizar constantemente análisis del entorno en el que se va a desarrollar, con el fin de buscar alternativas para marcar la diferencia y otorgar un valor agregado a los futuros clientes potenciales.
- d. Mejorar la señalética utilizada en las bodegas principales de la empresa, con el propósito de orientar a los empleados sobre la ubicación de productos, números de perchas, estanterías, pasillos, etc.
- e. Mecanizar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería, disminuyendo el trabajo físico en el personal de la empresa y optimizando recursos.
- f. Se recomienda a la empresa que realice periódicamente un análisis de causas y efectos sobre los resultados obtenidos en cada proceso y el cumplimiento de sus objetivos, de esta manera podrán generar mejoras continuas.
- g. El manual, los indicadores y los procesos deberán ser monitoreados y actualizados permanentemente, aplicando un mejoramiento continuo con el fin de incrementar

la calidad de productos y servicios entregados tanto a los clientes internos como externos.

- h. Capacitación y formación permanente al personal para la implementación y manejo de los procesos y el uso de los indicadores de gestión, evitando errores futuros en el manejo del modelo propuesto.
- i. Para que la empresa Natural Vitality implemente la propuesta con éxito se requiere del compromiso de todo el personal que la conforma, haciendo énfasis en los dueños y directivos que impartan ejemplo ante el demás personal, por lo que se deberá difundir y socializar la nueva cultura corporativa de calidad, motivando y capacitando a los colaboradores constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

CASTÁN, J.M., CABAÑERO, C.F. y NÚÑEZ, A.: *La logística en la empresa: fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación*, Madrid: Pirámide, 2003.

FERRÁS, X.: *Producción y logística. Guías de gestión de la innovación*, Barcelona: CIDEM, 2004.

BUREAU VERITAS FORMACIÓN, *Logística Integral*, Madrid: 1995

BALOY, RONALD H, *Administración de la cadena de suministros*, Pearsons Pretince Hall

PIRES S., CARRETERO LUIS, *Gestión de la cadena de suministros*, Mc Graw Hill 2007

CHRISTOPHER, M.: *Logística y aprovisionamiento*, Madrid: Folio, 1994.

GIL, GUTIÉRREZ CASAS, *Logística y distribución física*, Mc Graw Hill de Management.

HARRISON, A. y VAN HOEK, R.: *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, 2002.

MAULEÓN, M.: *Logística y costos*, Madrid: Díaz de Santos, 2006.

PAU, J.: *Manual de logística integral*, Madrid: Díaz de Santos, 1998.

PRIDA ROMERO, BERNARDO. *Logística y distribución física*, Mc Graw Hill de Management

ROBUSTÉ, F.: *Logística del transporte*, Barcelona: UPC, 2005.

ÁNGEL LEÓN GONZÁLES ARIZA. (2006). Métodos de compensación basado en competencias. Barraquilla. Ediciones Uninorte.

DAVID FRED R. (2003). Conceptos de administración Estratégica. 9na edición. Pearson Pretince Hall.

DAVID P. NORTON, ROBERT S. KAPLAN. (2009). El Cuadro de Mando Integral Barcelona. Centro de libros PAPF, S.L.U. 3ra Edición.

DÍAZ DE SANTOS. (1995). El diagnóstico de la empresa. Madrid. MAPCAL. S.A.

FRANCISCO AMO BARAYBAR. (2010). Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard. Madrid. ESIC EDITORIAL.

HARRINGTON, H. JAMES. (1988). Mejoramiento de procesos de la empresa. Santa de Fe de Bogotá. EDITORIAL MC GRAW HILL.

HARRINGTON, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Colombia: MC. GRAN Hill.

JAMES HARRINGTON. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia. McGraw-Hill

JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. (2012). Gestión por Procesos. Madrid. ESIC EDITORIAL. 5ta Edición.

KRAJEWSKI, LEE J., RITZMAN, LARRY P. (2000). Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. México. PEARSON EDUCACIÓN. 5ta Edición.

Páginas Web.

Boletín Económico C. C. G. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2013: LA DINÁMICA ECONÓMICA SE DESACELERA Y SE ESPERA UN CRECIMIENTO DEL PIB DE 3,98%, <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>, septiembre 2012.

Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas Ecuador 2012, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/312-cifras-econ%C3%B3micas-del-ecuador>

Consultores Procesos, Implementación de procesos, 2013
[http://\[www.consultoresprocesos.com/planesdeimplementación/procesos\]](http://www.consultoresprocesos.com/planesdeimplementación/procesos)

ANEXOS

ANEXO 1

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES LOCALES DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A

Tabla N°1

Tabla de Actividades del Proceso Actual de adquisiciones locales.

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE ADQUISICIONES LOCALES			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Analiza y verifica requerimiento de materiales, inventario de productos y base de datos de proveedores	Gerente de logística	VAC
2	Solicita tres cotizaciones a diferentes proveedores	Gerente de logística	VAC
3	Espera en proceso		NAV
4	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y da seguimiento	Gerente de logística	VAN
5	Envía orden de pedido de compra a Gerencia para su revisión	Gerente de logística	NAV
6	Espera en proceso		NAV
7	Revisa y autoriza orden de compra	Gerente General	VAN
8	Envía orden de pedido de compra al proveedor vía mail y da seguimiento	Gerente de logística	VAC
9	Espera en proceso		NAV
10	Recibe factura y envía a contabilidad para efectuar el pago en efectivo o cheque	Gerente de logística	VAN
11	Paga y retira los materiales	Operador de logística	VAC
12	Realiza y envía acta de entrega Del pedido vía mail a Gerencia	Gerente de logística	VAN

TOTAL	12	TOTAL
VAN	7	25%
VAC	0	33%
NAV	5	42%

Tabla N°2

Tabla de Actividades del Proceso propuesto de adquisiciones locales.

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO PROPUESTO DE ADQUISICIONES LOCALES			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Analiza y verifica requerimiento de materiales, inventario de productos y base de datos de proveedores	Jefe de bodega	VAC
2	Solicita tres cotizaciones a diferentes proveedores	Jefe de bodega	VAC
3	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y da seguimiento	Jefe de bodega	VAN
4	Envía orden de pedido de compra a la Jefe Logística para su revisión	Jefe de bodega	VAN
5	Espera en proceso		NAV
6	Envía orden de pedido de compra al proveedor vía mail y da seguimiento	Jefe de bodega	VAC
7	Espera en proceso		NAV
8	Recibe factura y envía a contabilidad para efectuar el pago	Jefe de bodega	VAN
9	Realiza el pago y retira los materiales	Operador de logística	VAC
10	Realiza y envía acta de entrega del pedido vía mail a Jefe de logística	Jefe de bodega	VAN
11	Ingresa insumos en el sistema de suministros	Jefe de bodega	VAC

TOTAL	11	%
VAN	4	36%
VAC	5	45%
NAV	2	18%

ANEXO 2**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A****Tabla N°3****Tabla de Actividades del Proceso actual de gestión de importaciones**

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE IMPORTACIONES			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Analiza y verifica pronóstico de ventas, inventario de productos y base de datos de proveedores	Jefe de Logística	VAC
2	Espera en proceso		NAV
3	Solicita cotizaciones a diferentes proveedores	Jefe de Logística	VAC
4	Espera en proceso		NAV
5	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y envía a Gerencia para su autorización	Jefe de Logística	VAC
6	Espera en proceso		NAV
7	Analiza y verifica orden de pedido de importación	Gerente	VAN
8	Espera en proceso		NAV
9	Envía nota de pedido de importación al presidente de la junta general de accionistas	Gerente	NAV
10	Espera en proceso		NAV
11	Autoriza para que se proceda con la importación	Presidente junta de accionistas	NAV
12	Envía nota de pedido de los productos requeridos al proveedor	Jefe de Logística	VAC
13	Elabora solicitud suscrita al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical para los productos sin registro sanitario	Gerente	VAN
14	Solicita licencia de importación de la mercadería	Jefe de Logística	VAN
15	Elabora y envía carta de solicitud de aprobación con la solicitud de licencia de importación	Jefe de Logística	VAN

16	Espera en proceso		NAV
17	Da seguimiento a la aprobación del trámite de importación	Jefe de Logística	VAC
18	Contrata agente de aduanas e informa a proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga	Jefe de Logística	VAN
19	Espera en proceso		NAV
20	Recibe detalle de la importación	Jefe de Logística	VAN
21	Firma del DAV	Gerente	VAN
22	Envía Documentación para tramite en la aduana	Jefe de Logística	VAN
23	Consolida importación y registra series en la Liquidación de Importación	Jefe de Logística	VAN
24	Solicita a la aseguradora pólizas de transporte y adjunta nota del pedido	Jefe de Logística	VAN
25	Espera en proceso		NAV
26	Coordina con agente de aduana recepción de mercadería en Miami	Jefe de Logística	VAN
27	Recibe y verifica peso declarado de la mercadería	Agente de aduana	VAC
28	Gestiona el transporte mercadería desde bodega de Miami a Ecuador	Agente de aduana	VAN
29	Legaliza mercadería en el país e informa monto a pagar por impuestos de aduana	Agente de aduana	VAC
30	Espera en proceso		NAV
31	Entrega mercadería en bodega principal y emite liquidación de importación	Agente de aduana	VAC
32	Recibe y revisa liquidación de importación	Jefe de Logística	VAC
33	Entrega liquidación de importación para que se proceda con el pago	Jefe de Logística	VAN
34	Archiva copia de factura de importación y envía nota de pedido de importación a bodega	Operador de logística	VAC

TOTAL	34	TOTAL
VAN	13	38%
VAC	10	29%
NAV	11	32%

Tabla N°4

Tabla de Actividades del Proceso propuesto de gestión de importaciones

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO PROPUESTO DE IMPORTACIONES			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Analiza y verifica pronóstico de ventas, inventario de productos y base de datos de proveedores	Jefe de Logística	VAC
2	Solicita cotizaciones a diferentes proveedores	Jefe de Logística	VAC
3	Espera en proceso		NAV
4	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y envía a Gerencia para su autorización	Jefe de Logística	VAC
5	Espera en proceso		NAV
6	Analiza y autoriza orden de pedido de importación	Gerente	VAN
7	Envía nota de pedido de los productos requeridos al proveedor	Jefe de Logística	VAC
8	Elabora solicitud suscrita al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical para los productos sin registro sanitario	Gerente	VAN
9	Solicita licencia de importación de la mercadería	Jefe de Logística	VAN
10	Elabora y envía carta de solicitud de aprobación con la solicitud de licencia de importación	Jefe de Logística	VAN
11	Espera en proceso		NAV
12	Da seguimiento a la aprobación del trámite de importación	Jefe de Logística	VAC
13	Contrata agente de aduanas e informa a proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga	Jefe de Logística	VAN
14	Espera en proceso		NAV
15	Recibe detalle de la importación	Jefe de Logística	VAN
16	Firma del DAV	Gerente	VAN
17	Envía Documentación para tramite en la aduana	Jefe de Logística	VAN
18	Consolida importación y registra series en la Liquidación de Importación	Jefe de Logística	VAN

19	Solicita a la aseguradora pólizas de transporte y adjunta nota del pedido	Jefe de Logística	VAN
20	Espera en proceso		NAV
21	Coordina con agente de aduana recepción de mercadería en Miami	Jefe de Logística	VAN
22	Recibe y verifica peso declarado de la mercadería	Agente de aduana	VAC
23	Gestiona el transporte mercadería desde bodega de Miami a Ecuador	Agente de aduana	VAN
24	Legaliza mercadería en el país e informa monto a pagar por impuestos de aduana	Agente de aduana	VAC
25	Espera en proceso		NAV
26	Entrega mercadería en bodega principal y emite liquidación de importación	Agente de aduana	VAC
27	Recibe y revisa liquidación de importación	Jefe de Logística	VAC
28	Entrega liquidación de importación para que se proceda con el pago	Jefe de Logística	VAN
29	Archiva copia de factura de importación y envía nota de pedido de importación a bodega	Operador de logística	VAN

TOTAL	29	%
VAN	14	48%
VAC	9	31%
NAV	6	21%

ANEXO 3**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A****Tabla N°5****Tabla de Actividades del Proceso actual de almacenamiento**

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE ALMACENAMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibir la mercadería	Jefe de logística	VAC
2	Contabilizar mercadería contra factura	Operador de logística 1/2	VAC
3	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Jefe de Logística	Jefe de bodega	VAN
4	Espera en proceso		NAV
5	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso	Operador de logística 1/2	VAC
6	Actualiza el inventario existente en base de datos	Jefe de logística	VAN

TOTAL	6	TOTAL
VAN	2	33%
VAC	3	50%
NAV	1	17%

Tabla N°6

Tabla de Actividades del Proceso propuesto actual de almacenamiento

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE ALMACENAMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibir la mercadería	Jefe de logística	VAC
2	Contabilizar mercadería contra factura	Operador de logística 1/2	VAC
3	Clasifica mercadería según tipo de productos (homeopáticos, vitaminas y suplementos)	Operador de logística 1/2	VAC
4	Realiza un muestreo aleatorio de la mercadería entrante	Operador de logística 1/2	VAC
5	Separa e inspecciona mercadería seleccionada en muestreo	Operador de logística 1/2	VAC
6	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad y observaciones y envía a Jefe de Logística	Jefe de bodega	VAN
7	Coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación	Operador de logística 1/2	VAC
8	Actualiza el inventario existente en base de datos	Jefe de logística	VAN

TOTAL	8	%
VAN	2	25%
VAC	6	75%
NAV	0	0%

ANEXO 4

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE REQUERIMIENTOS
INTERNOS DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A**

Tabla N°7 Tabla de Actividades del Proceso actual de requerimientos internos

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE REQUERIMIENTOS INTERNOS			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe y revisa requisiciones enviadas	Jefe de bodega	VAC
2	Verifica stock en el sistema para cumplir requerimiento	Jefe de bodega	VAC
3	Revisa orden de despacho	Jefe de bodega	VAC
4	Separa mercadería en base a orden de despacho al área de control y revisión de pedidos	Operador de logística 1/2	VAC
5	Revisa el pedido contra orden de despacho en el área de control y revisión de pedidos	Jefe de bodega	VAC
6	Pesa el total del pedido y cuenta el número de piezas (cajas) que se van a enviar	Operador de logística 1/2	VAC
7	Llena guía de remisión para realizar envío	Jefe de bodega	VAN
8	Espera en proceso		NAV
9	Entrega mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho	Operador de logística 1/2	VAC
10	Informa vía mail a Jefe de almacén y Jefe de Logística el despacho realizado	Jefe de bodega	VAN
11	Archiva orden de despacho en carpeta de requisiciones	Jefe de bodega	VAN
12	Espera en proceso		NAV
13	Recibe mercadería y verifica cantidad y productos solicitados en base orden de despacho	Jefe de almacén	VAC
14	Firma orden de despacho y envía al Jefe de bodega para archivar	Jefe de almacén	VAN
15	Espera en proceso		NAV
16	Recibe y archiva orden de despacho firmado	Jefe de bodega	VAN

TOTAL	16	TOTAL
VAN	5	31%
VAC	8	50%
NAV	3	19%

Tabla N°8

Tabla de Actividades del Proceso propuesto de requerimientos internos

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO PROPUESTO DE REQUERIMIENTOS INTERNOS			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe y revisa requisiciones enviadas	Jefe de bodega	VAC
2	Verifica stock en el sistema para cumplir requerimiento	Jefe de bodega	VAC
3	Revisa orden de despacho	Jefe de bodega	VAC
4	Separa mercadería en base a orden de despacho al área de control y revisión de pedidos	Operador de logística 1/2	VAC
5	Revisa el pedido contra orden de despacho en el área de control y revisión de pedidos	Jefe de bodega	VAC
6	Pesa el total del pedido y cuenta el número de piezas (cajas) que se van a enviar	Operador de logística 1/2	VAC
7	Llena guía de remisión para realizar envío	Jefe de bodega	VAN
8	Entrega mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho	Operador de logística 1/2	VAC
9	Informa vía mail a Jefe de almacén y Jefe de Logística el despacho realizado	Jefe de bodega	VAN
10	Espera en proceso		NAV
11	Recibe mercadería y verifica cantidad y productos solicitados en base orden de despacho	Jefe de almacén	VAC
12	Firma orden de despacho y envía al Jefe de bodega para archivar	Jefe de almacén	VAN
13	Espera en proceso		NAV
14	Recibe y archiva orden de despacho firmado	Jefe de bodega	VAN

TOTAL	14	TOTAL
VAN	4	29%
VAC	8	57%
NAV	2	14%

ANEXO 5

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA
NATURAL VITALITY S.A

Tabla N°9

Tabla de Actividades del Proceso actual de ventas

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Establece contacto con cliente	Jefe de almacén o Asesores comerciales	VAC
2	Brinda información y asesoría de los productos y servicios de la empresa	Asesores comerciales	VAC
3	Verifica Stock en el sistema	Asesores comerciales	VAN
4	Prepara productos solicitados por el cliente	Asesores comerciales	VAC
5	Recibe el pago de los productos requeridos	Asesores comerciales	VAN
6	Imprime factura, entrega productos al cliente	Asesores comerciales	VAC

TOTAL	6	TOTAL
VAN	2	33%
VAC	4	67%
NAV	0	0%

Tabla N°10


Tabla de Actividades del Proceso propuesto de ventas

TABLA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO PROPUESTO DE VENTAS			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Establece contacto con cliente y asesora de los productos y servicios de la empresa	Jefe de almacén o Asesores comerciales	VAC
2	Verifica Stock en el sistema	Asesores comerciales	VAN
3	Prepara productos solicitados por el cliente	Asesores comerciales	VAC
4	Recibe el pago de los productos requeridos	Asesores comerciales	VAN
5	Imprime factura, entrega productos al cliente	Asesores comerciales	VAC

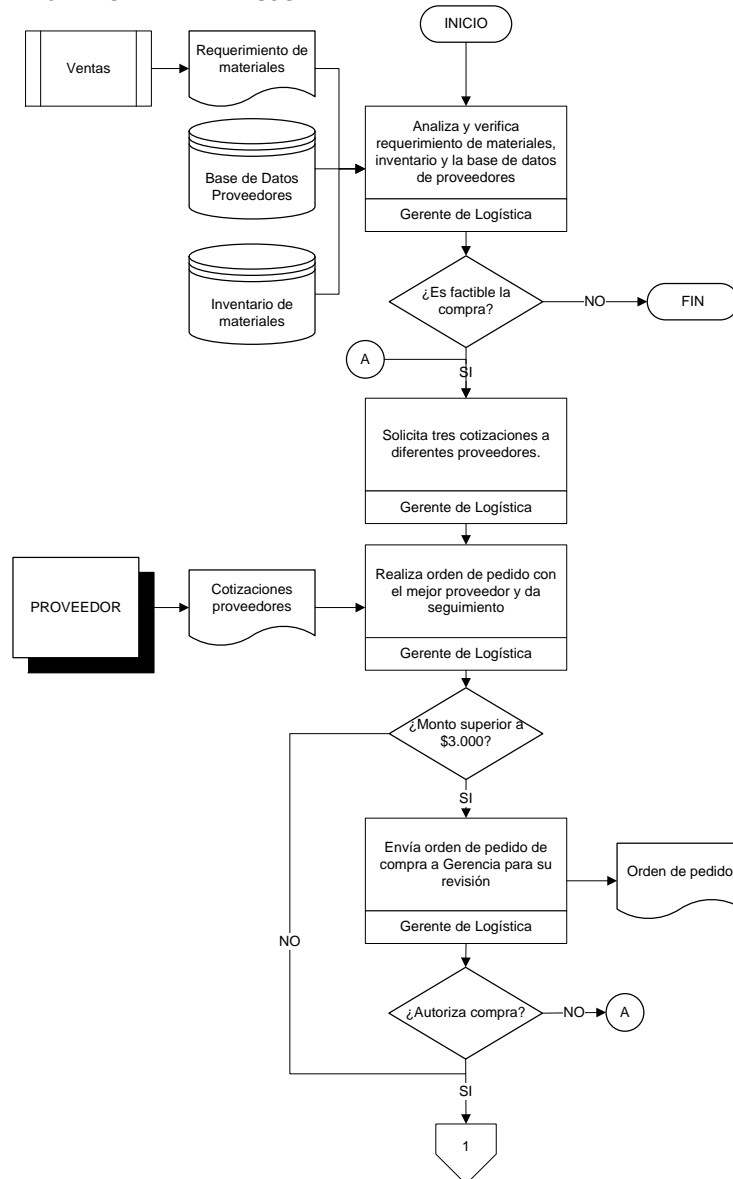
TOTAL	5	TOTAL
VAN	2	40%
VAC	3	60%
NAV	0	0%

ANEXO 6

DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES
Grafico 1. Flujograma del proceso actual de adquisiciones locales

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.1	Proceso: ADQUISICIONES LOCALES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

8. DIAGRAMA DE FLUJO



<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO AV-NV.1.1	Proceso:		
ADQUISICIONES LOCALES			
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

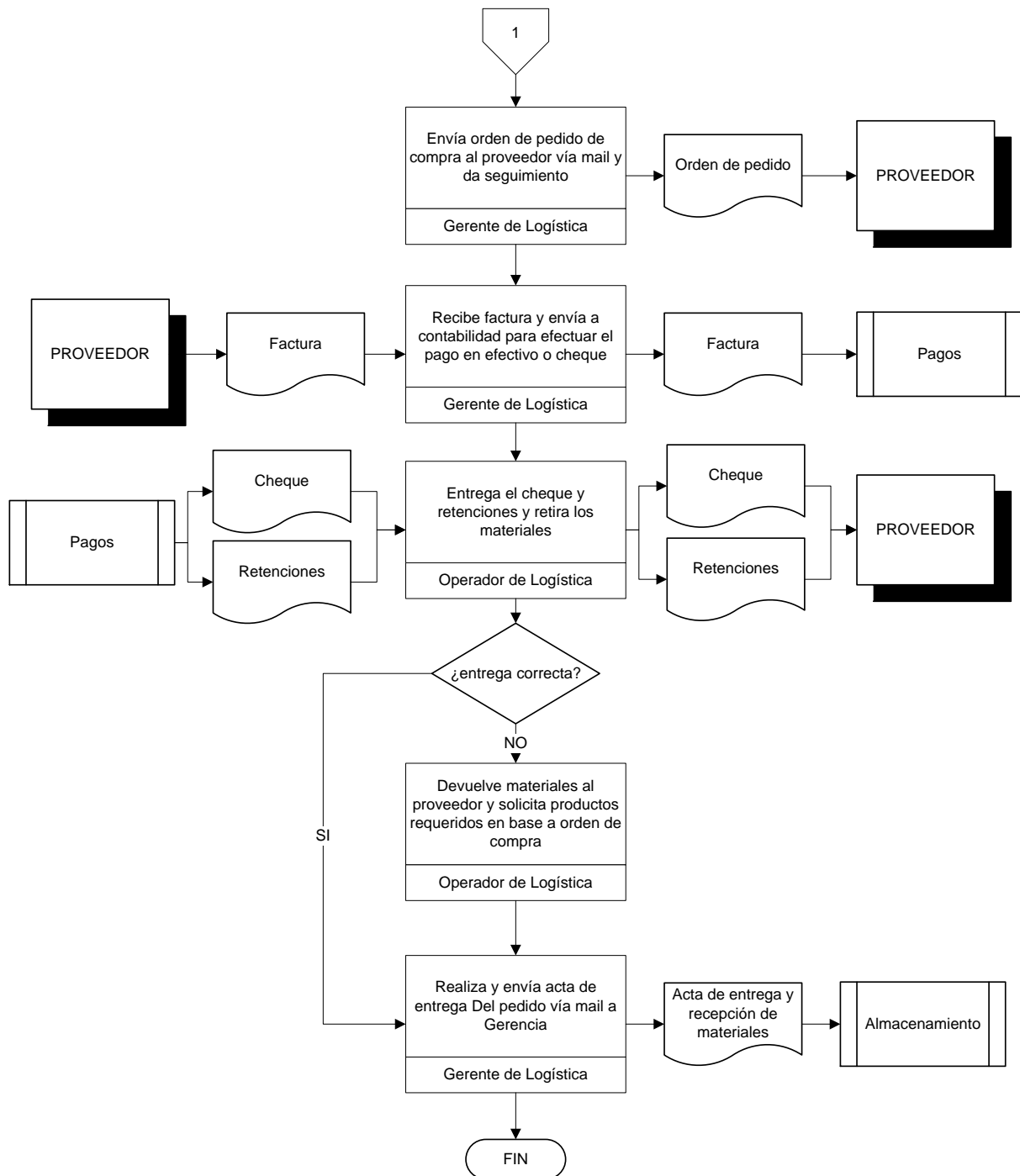
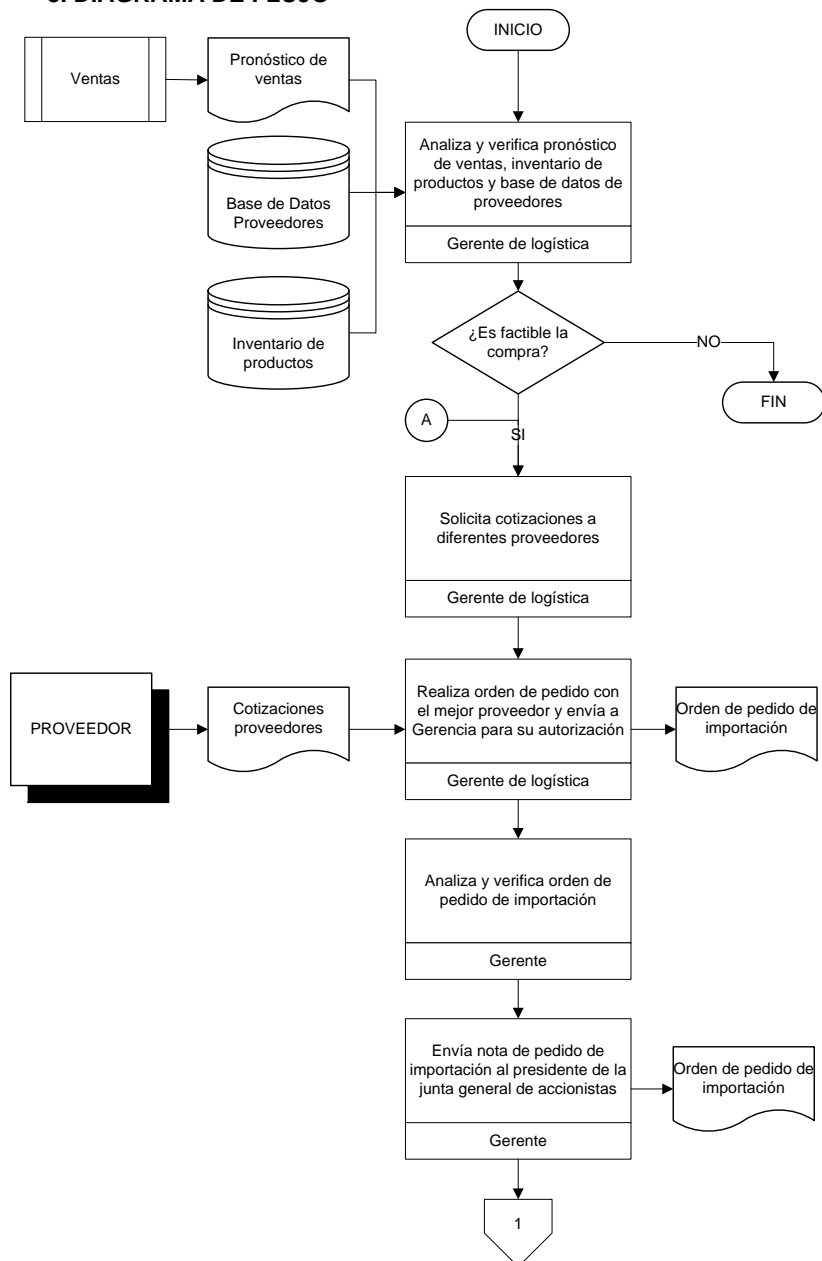

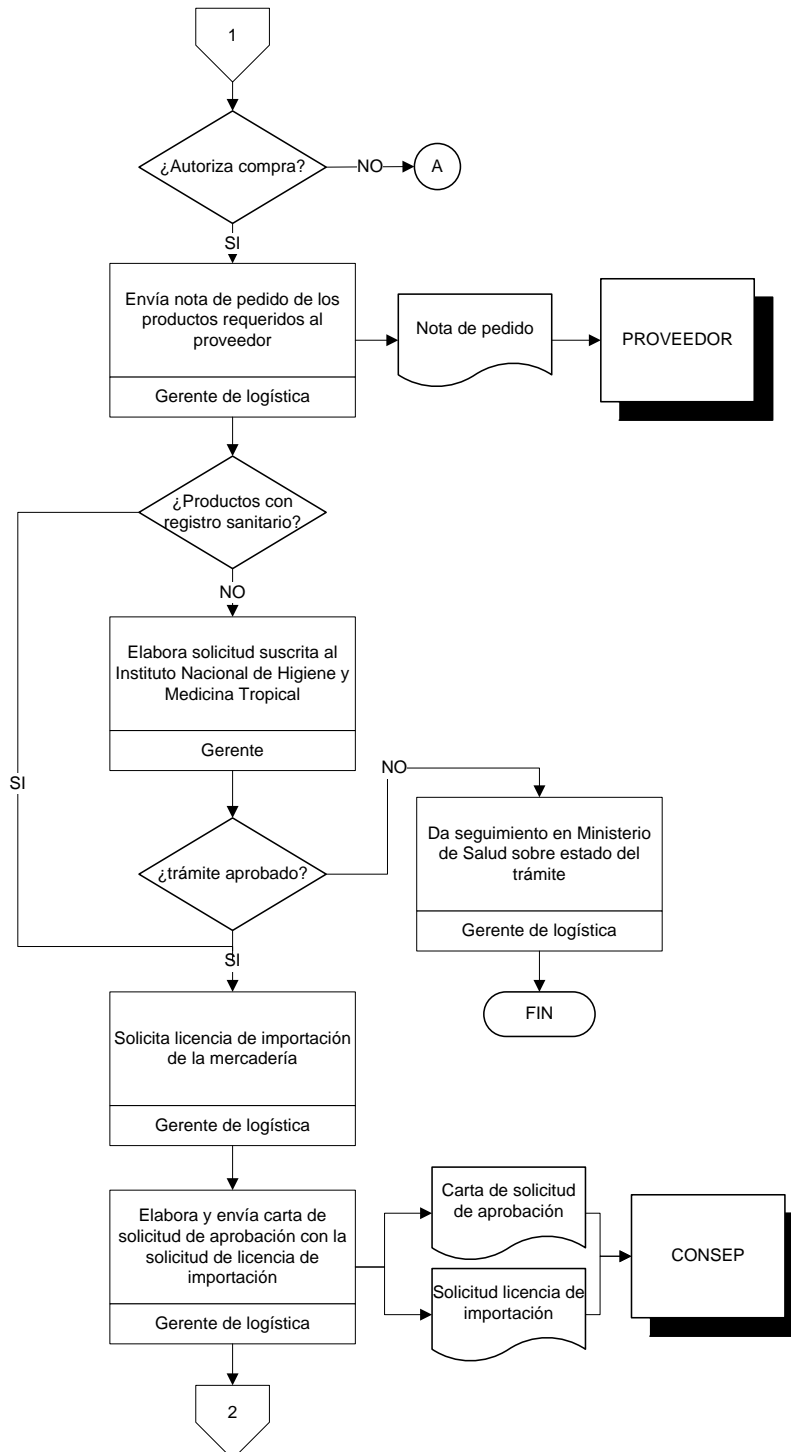


Gráfico 2. Flujograma del proceso actual de gestión de importaciones

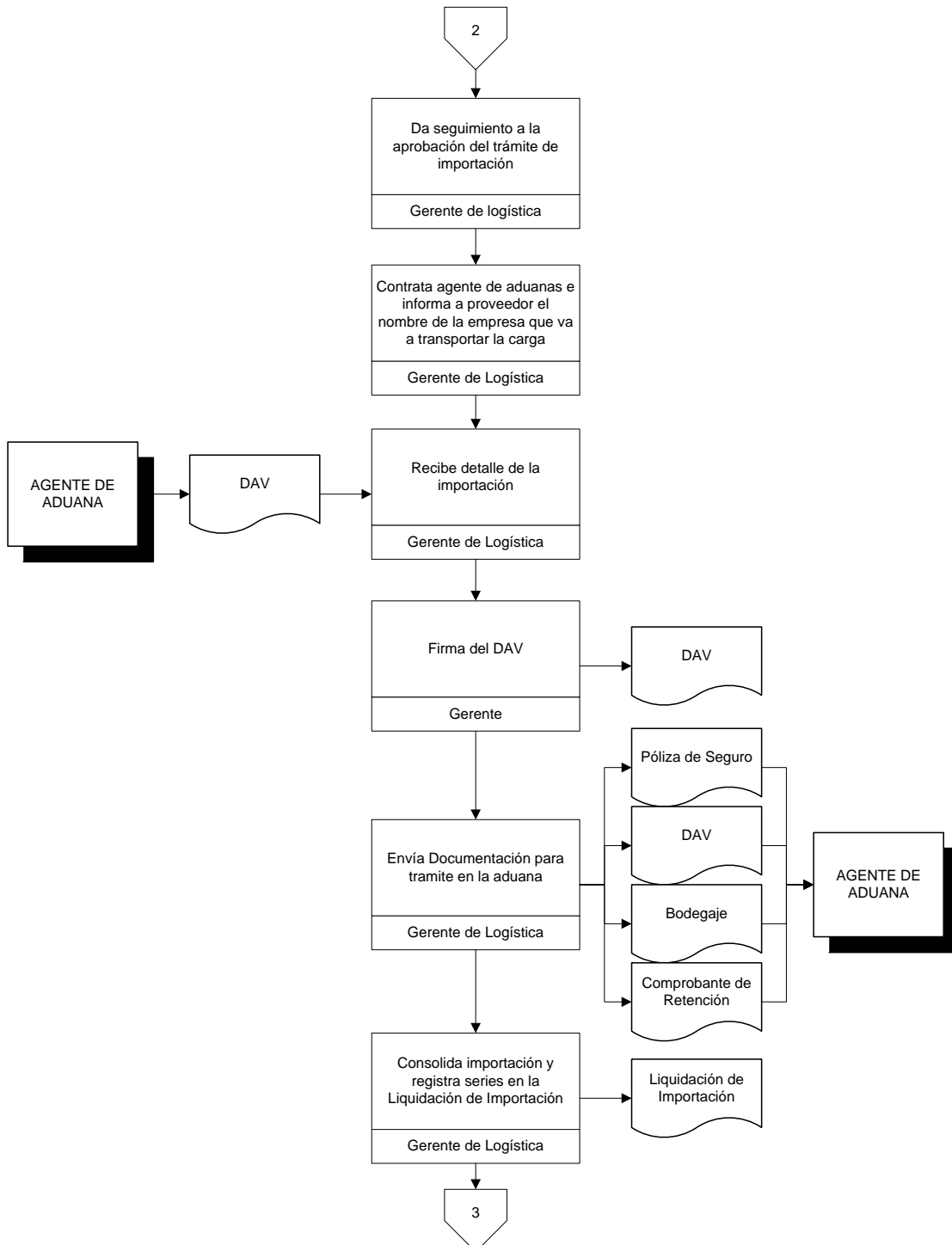
<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Gestión de Importaciones	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO

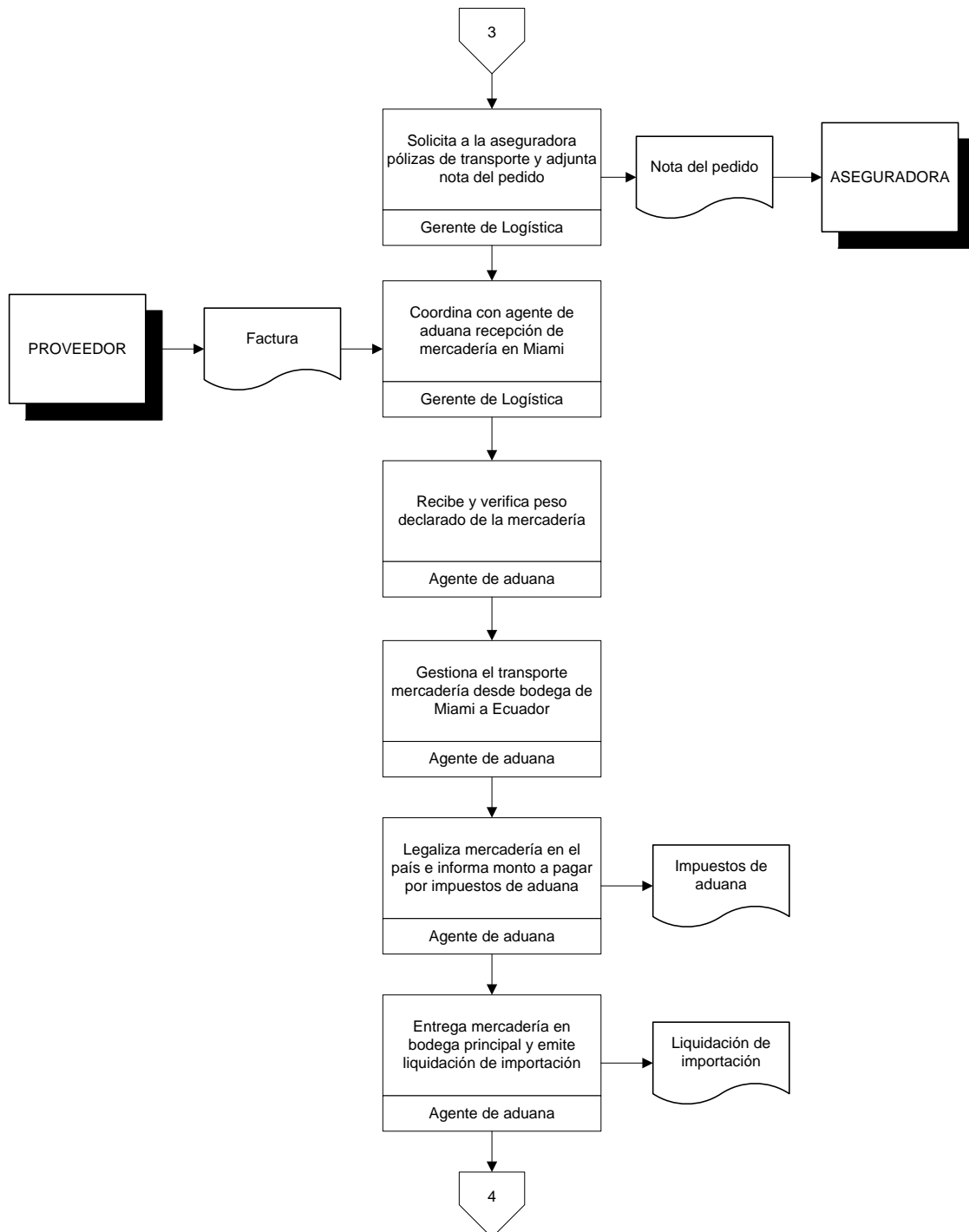
 NATURAL VITALITY	CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Gestión de Importaciones	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5	

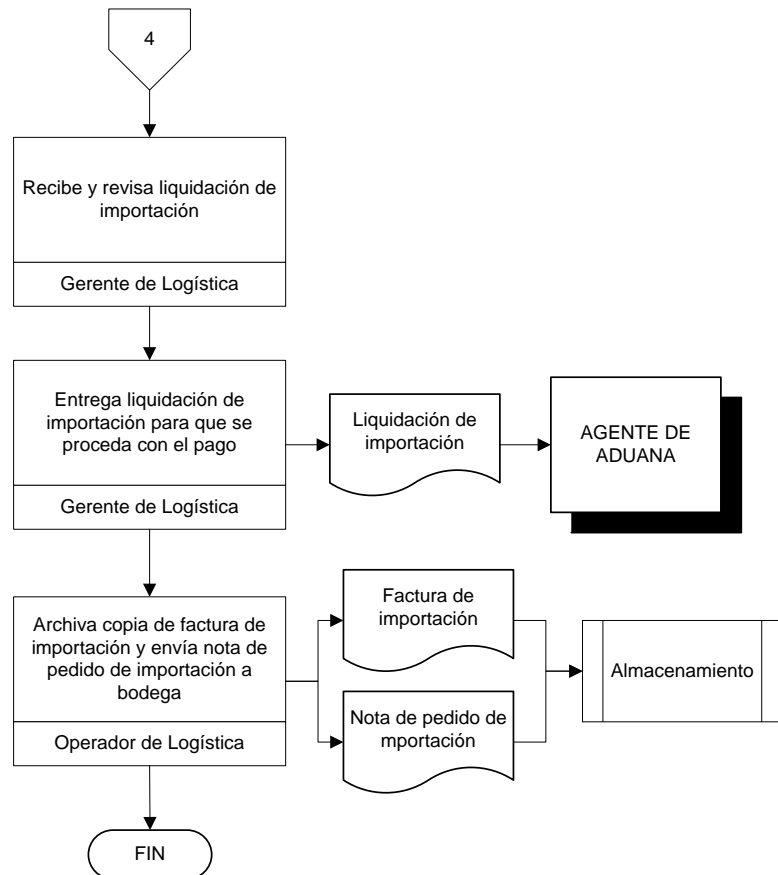

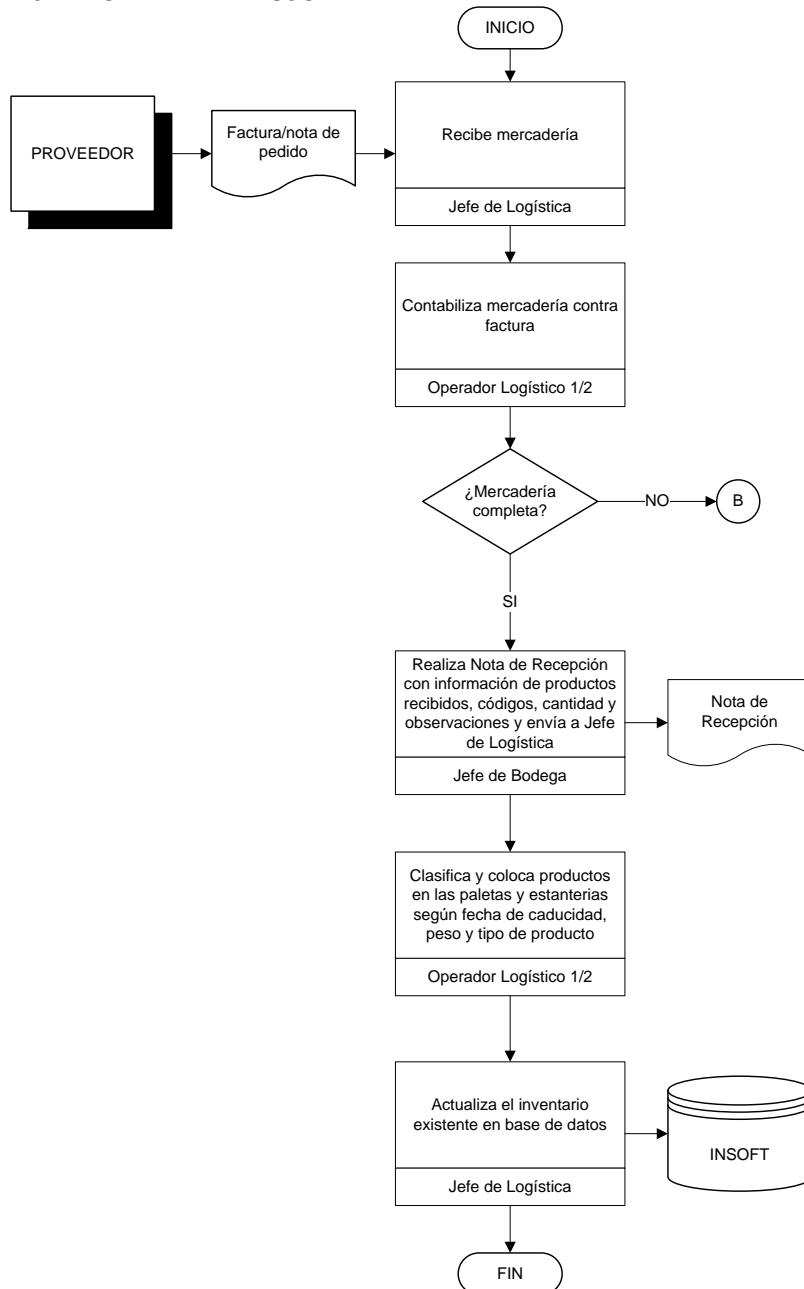



Grafico 3. Flujograma del proceso actual de almacenamiento

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Almacenamiento	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Almacenamiento	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

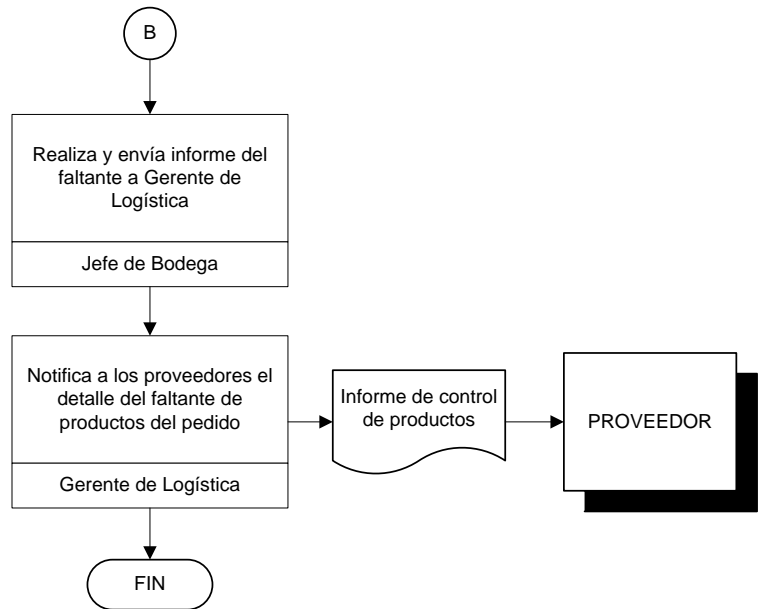

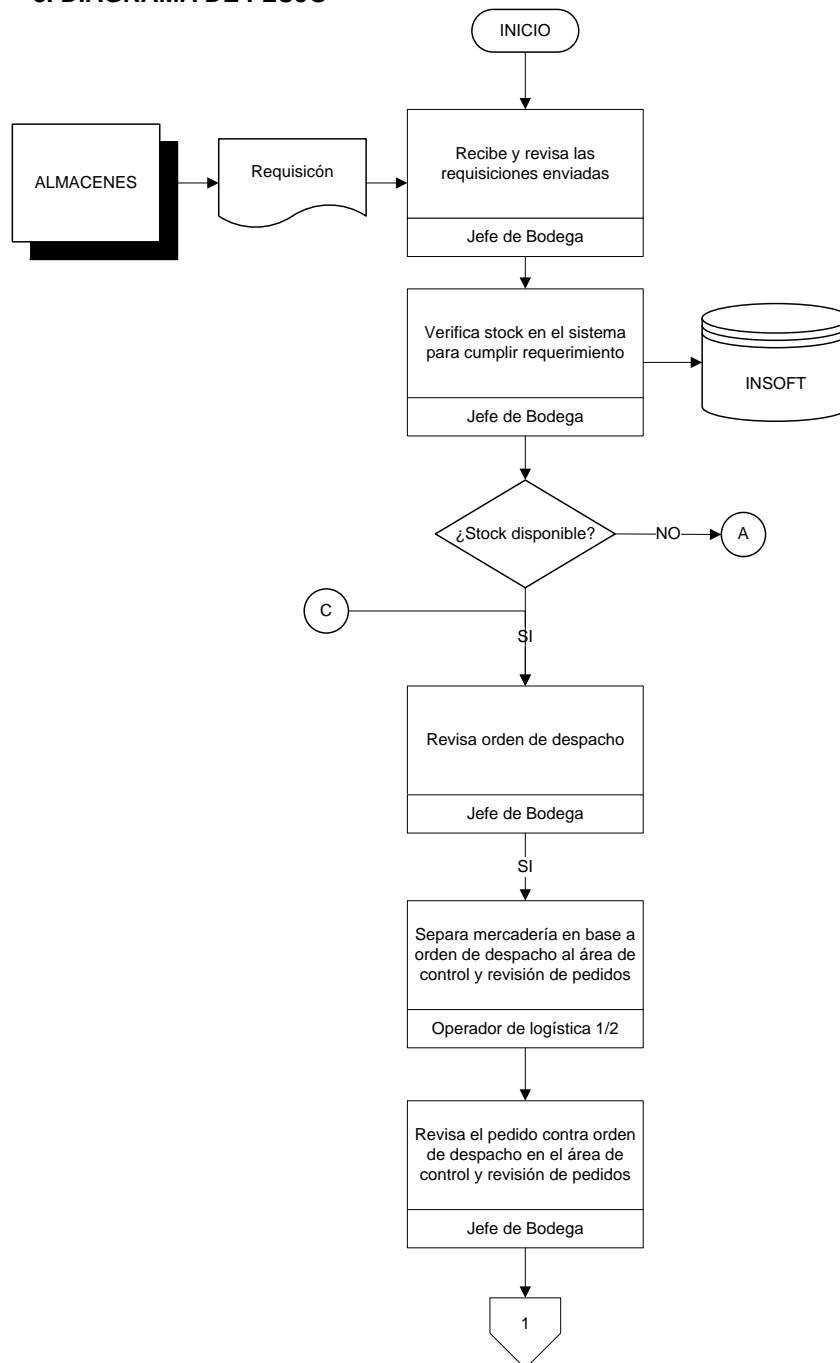
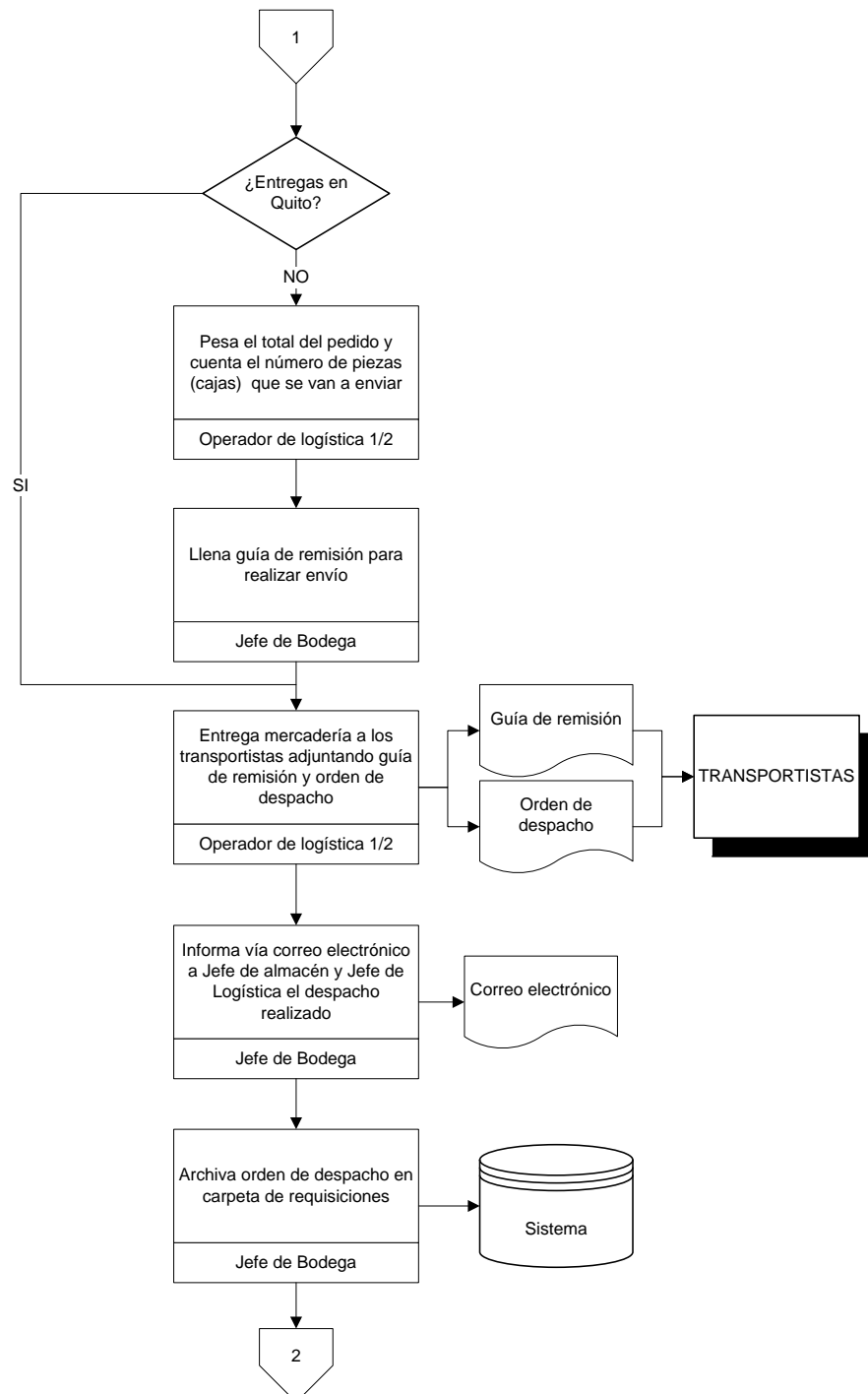



Grafico 4. Flujograma del proceso actual de requisiciones internas

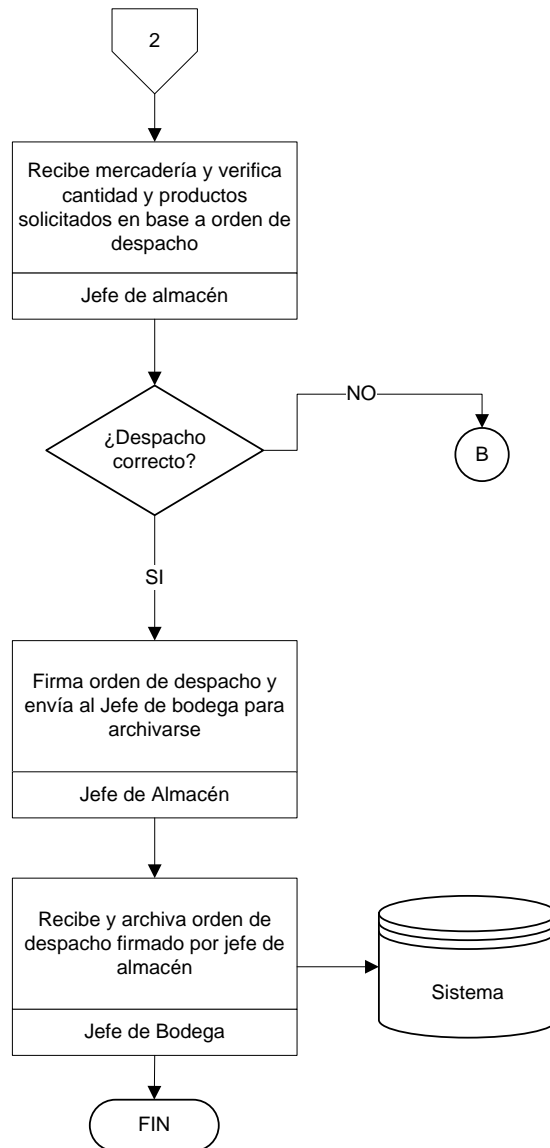
 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

8. DIAGRAMA DE FLUJO

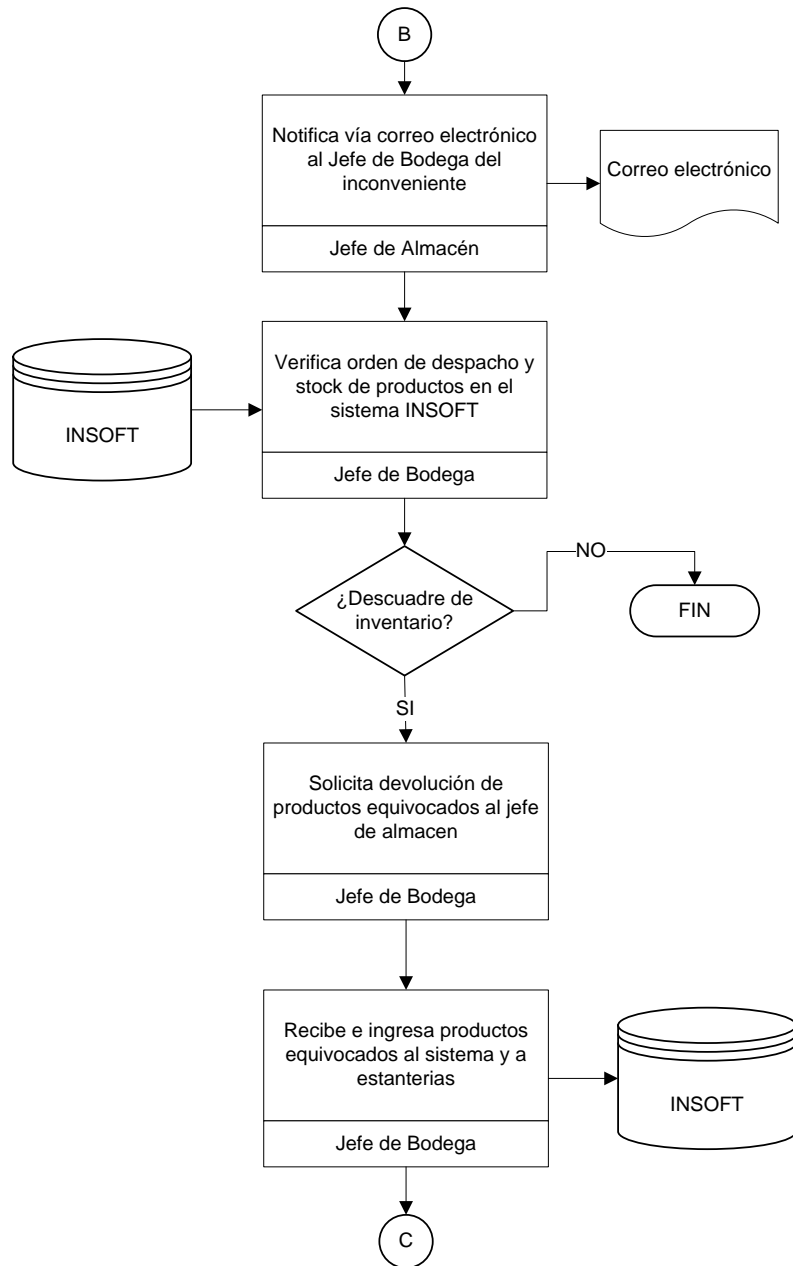
 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas
Edición No. 01	
Pág. 2 de 6	



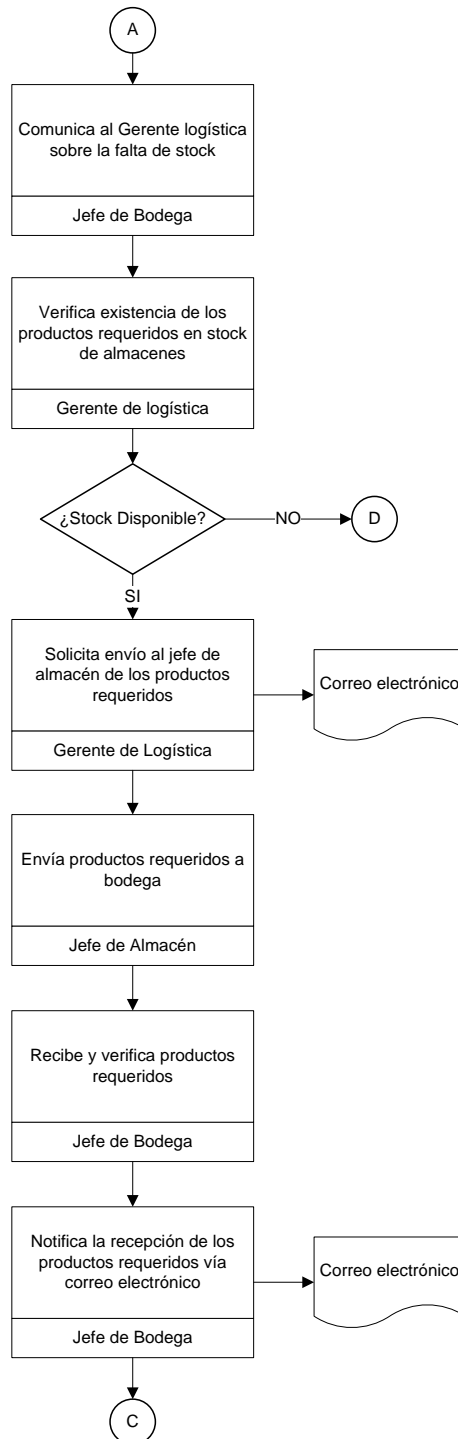
 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6



	NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6



 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6



 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

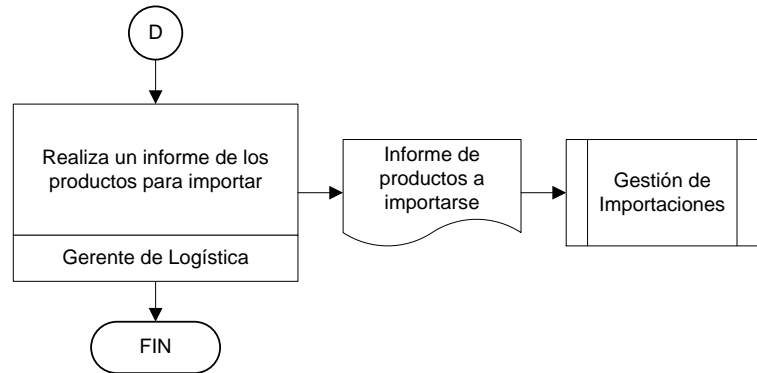

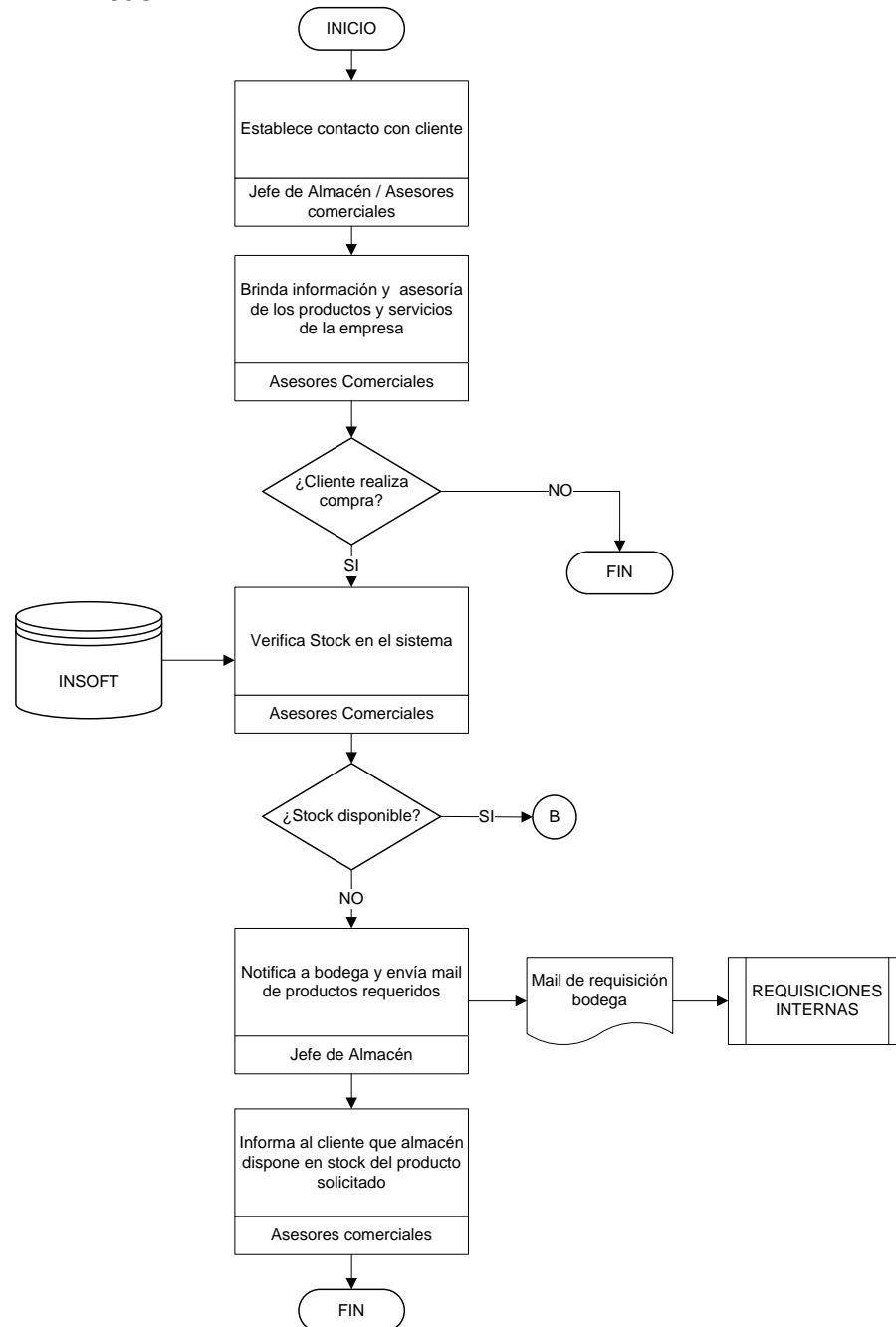


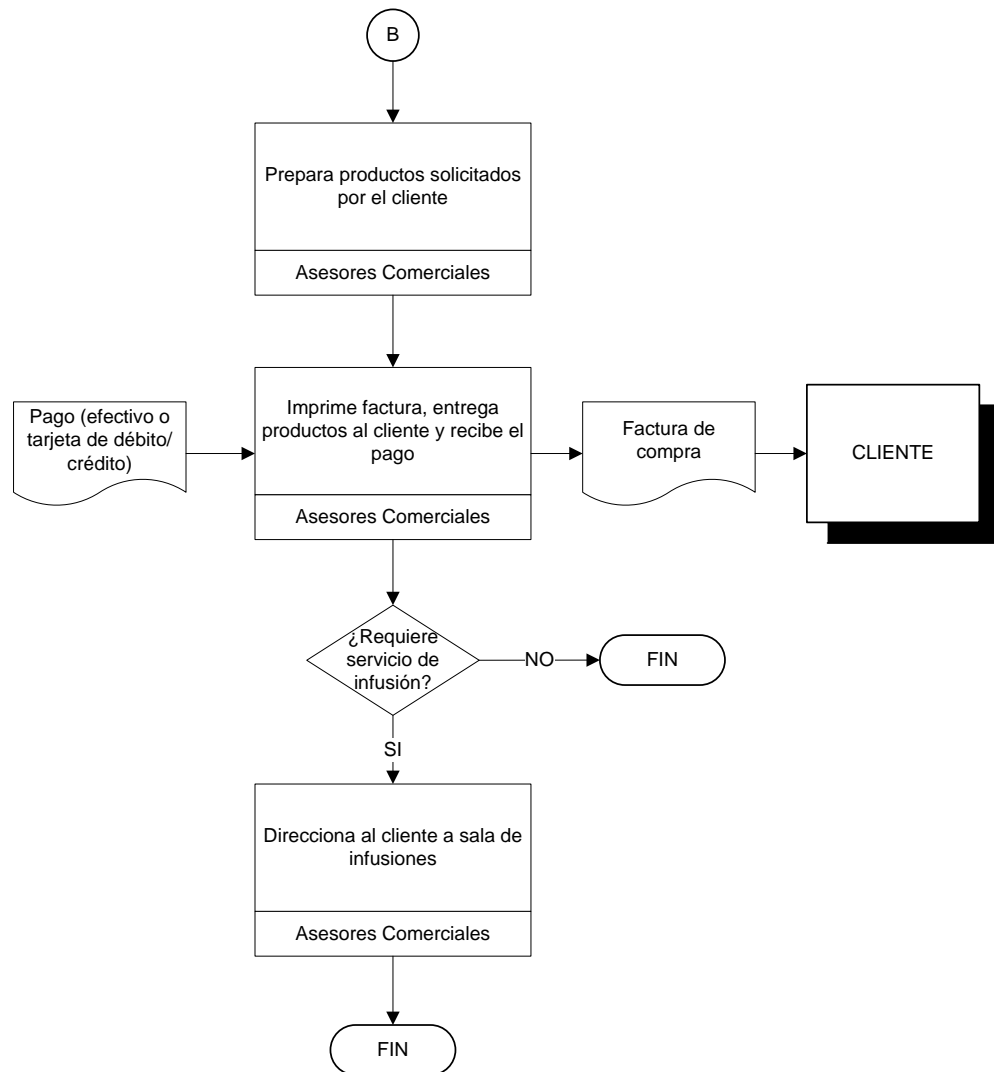
Grafico 5. Flujograma del proceso actual de ventas

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Ventas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

8. DIAGRAMA DE FLUJO



<div><div><div>Natural Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: <div>Ventas</div>		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2



ANEXO 7

ESPACIOS FÍSICOS DE LOS ALMACENES DE NATURAL VITALITY

Tabla N°11

Almacén sucursal el Condado

CONDADO (QUITO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	15
Área de exhibición de productos	4
Área de atención a clientes	12
Sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	15
Espacios Vacíos	4
TOTAL	62

Tabla N°12

Almacén sucursal el Recreo

RECREO (QUITO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	4
Área de atención a clientes	12
sala de espera	4
Baño	4
Sala de infusiones	24
Espacios Vacíos	6
TOTAL	60

Tabla N°13

Almacén sucursal el Quicentro Sur

QUICENTRO SUR (QUITO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	15
sala de espera	6
Baño	4
Sala de infusiones	24
Espacios Vacíos	4
TOTAL	65

Tabla N°14

Almacén sucursal el Paseo San Francisco

PASEO SAN FRANCISCO (QUITO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	12
Área de exhibición de productos	8
Área de atención a clientes	18
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	28
Espacios Vacíos	4
TOTAL	82

Tabla N°15

Almacén sucursal el CC. Plazaquil

CC. PLAZAQUIL (GUAYAQUIL)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	9
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	12
Sala de espera	9
Baño	6
Sala de infusiones	12
Espacios Vacíos	0
TOTAL	54

Tabla N°16

Almacén sucursal el City Mall

CITY MALL (GUAYAQUIL)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	12
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	12
Espacios Vacíos	6
TOTAL	54

Tabla N°17

Almacén sucursal Mall del Sur

MALL DEL SUR (GUAYAQUIL)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	15
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	15
Espacios Vacíos	4
TOTAL	58

Tabla N°18

Almacén sucursal Village Plaza

VILLAGE PLAZA (GUAYAQUIL)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	12
sala de espera	9
Baño	6
Sala de infusiones	15
Espacios Vacíos	6
TOTAL	60

Tabla N°19

Almacén sucursal Mall de los Andes

MALL DE LOS ANDES (AMBATO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	12
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	12
Espacios Vacíos	0
TOTAL	48

Tabla N°20

Almacén sucursal Monay Shopping Center

MONAY SHOPPING CENTER (CUENCA)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	9
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	12
sala de espera	9
Baño	6
Sala de infusiones	12
Espacios Vacíos	4
TOTAL	58

Tabla N°21

Almacén sucursal Mall del Río

MALL DEL RIO (CUENCA)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	6
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	9
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	9
Espacios Vacíos	6
TOTAL	48

Tabla N°22

Almacén sucursal Manta

MANTA (MANTA)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Bodega de almacén	9
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	9
sala de espera	9
Baño	6
Sala de infusiones	15
Espacios Vacíos	6
TOTAL	60

Tabla N°23

Almacén sucursal República

REPÚBLICA (QUITO)	
ESPACIO FÍSICO	Área m²
Oficina jefa de almacén	15
Bodega de almacén	8
Área de exhibición de productos	6
Área de atención a clientes	33
sala de espera	6
Baño	6
Sala de infusiones	82
Espacios Vacíos	12
TOTAL	168

ANEXO 8

COSTOS ABC ACTUALES

ADQUISICIONES LOCALES

Tabla N°24

Costos de nómina por actividad

ADQUISICIONES LOCALES											
Cod	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Analiza y verifica requerimiento de materiales, inventario de productos y base de datos de proveedores	Gerente de logística	2	horas	cada 2	semanas	1 veces	0,02593361	3%	\$ 1.500,00	\$ 38,90
A2	Solicita tres cotizaciones a diferentes proveedores	Gerente de logística	1	horas	cada 2	semanas	4 veces	0,02593361	5%	\$ 1.500,00	\$ 77,80
A3	Analiza y selecciona la mejor propuesta.	Gerente de logística	2	horas	cada 2	semanas	4 veces	0,02593361	10%	\$ 1.500,00	\$ 155,60
A4	Realiza orden de pedido.	Gerente de logística	45	minutos	cada 1	meses	10 veces	0,00010373	5%	\$ 1.500,00	\$ 70,02
A5	Envía orden de pedido de compra a Gerencia para su revisión	Gerente de logística	15	minutos	cada 2	semanas	10 veces	0,00043223	3%	\$ 1.500,00	\$ 48,63
A6	Revisión y autorización de la orden de pedido	Gerente General	25	minutos	cada 2	semanas	18 veces	0,00043223	10%	\$ 4.000,00	\$ 389,00
A7	Envía orden de pedido de compra al proveedor vía mail	Gerente de logística	45	minutos	cada 2	semanas	6 veces	0,00043223	6%	\$ 1.500,00	\$ 87,53
A8	Realiza seguimiento de compras efectuadas	Gerente de logística	45	minutos	cada 1	semanas	5 veces	0,00043223	10%	\$ 1.500,00	\$ 145,88
A9	Recibe factura y realiza el pago en efectivo o cheque	Gerente financiero	25	minutos	cada 1	semanas	5 veces	0,00043223	5%	\$ 1.500,00	\$ 81,04
A10	Entrega el cheque y retira los materiales	Operador de logística	2	horas	cada 1	semanas	1 veces	0,02593361	5%	\$ 1.080,00	\$ 56,02
A11	Realiza y envía acta de entrega Del pedido vía mail a Gerencia	Gerente de logística	45	minutos	cada 1	semanas	2 veces	0,00043223	4%	\$ 1.500,00	\$ 58,35
COSTO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES LOCALES										\$ 1.208,77	

Tabla N°25

Detalle de recursos usados para el proceso

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	90	5	\$ 1.800	\$ 100,00
R3	Energía Eléctrica	Personas	90	5	\$ 3.600	\$ 200,00
R4	Teléfono	Personas	90	5	\$ 3.200	\$ 177,78
R5	Internet	Personas	90	5	\$ 1.800	\$ 100,00
R6	Intranet	Personas	90	5	\$ 5.000	\$ 277,78
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	40	4	\$ 40.000	\$ 4.000,00
R8	Suministros de Oficina	Personas	90	5	\$ 70.000	\$ 3.888,89
R9	Emisión de cheque en proveedor externo	Cheques	600	30	\$ 800	\$ 40,00
R10	Mantenimiento equipos	Equipos	40	1	\$ 2.500	\$ 62,50
R11	Impresoras	Equipos	20	1	\$ 6.000	\$ 300,00
R12	Software	Licencias	40	1	\$ 8.000	\$ 200,00
R13	Archivadores	Cantidad de activos	20	0	\$ 1.200	\$ -
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 100.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 750,00
						\$ 10.096,94

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente General	\$ 4.000,00
Gerente de logística	\$ 1.500,00
Gerente financiero	\$ 1.500,00

Tabla N°26

Costos totales actuales

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Analiza y verifica requerimiento de materiales, inventario de productos y base de datos de proveedores	\$ 38,90	\$ 1.793,81	\$ 1.832,71
A2	Solicita tres cotizaciones a diferentes proveedores	\$ 77,80	\$ 1.431,31	\$ 1.509,11
A3	Analiza y selecciona la mejor propuesta.	\$ 155,60	\$ 431,31	\$ 586,91
A4	Realiza orden de pedido.	\$ 70,02	\$ 631,31	\$ 701,33
A5	Envía orden de pedido de compra a Gerencia para su revisión	\$ 48,63	\$ 731,31	\$ 779,94
A6	Revisión y autorización de la orden de pedido	\$ 389,00	\$ 681,31	\$ 1.070,32
A7	Envía orden de pedido de compra al proveedor vía mail	\$ 87,53	\$ 1.431,31	\$ 1.518,84
A8	Realiza seguimiento de compras efectuadas	\$ 145,88	\$ 431,31	\$ 577,19
A9	Recibe factura y realiza el pago en efectivo o cheque	\$ 81,04	\$ 471,31	\$ 552,36
A10	Entrega el cheque y retira los materiales	\$ 56,02	\$ 431,31	\$ 487,33
A11	Realiza y envía acta de entrega Del pedido vía mail a Gerencia	\$ 58,35	\$ 1.631,31	\$ 1.689,66
		COSTO PROCESO		\$ 11.305,71

Tabla N°27

Costos totales propuestos

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Analiza y verifica requerimiento de materiales, inventario de productos y base de datos de proveedores	\$ 12,97	\$ 1.757,87	\$ 1.770,84
A2	Solicita tres cotizaciones a diferentes proveedores	\$ 6,48	\$ 1.395,37	\$ 1.401,85
A3	Espera en proceso	\$ 25,93	\$ 395,37	\$ 421,30
A4	Analiza y selecciona la mejor propuesta.	\$ 19,45	\$ 395,37	\$ 414,82
A5	Realiza orden de pedido.	\$ 11,67	\$ 595,37	\$ 607,04
A6	Envía orden de pedido de compra a Gerencia para su revisión	\$ 4,86	\$ 695,37	\$ 700,23
A7	Revisión y autorización de la orden de pedido	\$ 64,83	\$ 645,37	\$ 710,20
A8	Envía orden de pedido de compra al proveedor vía mail	\$ 19,45	\$ 1.395,37	\$ 1.414,82
A9	Realiza seguimiento de compras efectuadas	\$ 48,63	\$ 395,37	\$ 444,00
A10	Recibe factura y realiza el pago en efectivo o cheque	\$ 81,04	\$ 435,37	\$ 516,41
A11	Entrega el cheque y retira los materiales	\$ 56,02	\$ 395,37	\$ 451,39
A12	Realiza y envía acta de entrega Del pedido vía mail a Gerencia	\$ 29,25	\$ 1.595,37	\$ 1.624,62
		COSTO PROCESO		\$ 10.477,53

ANEXO 9

COSTOS ABC ACTUALES

GESTION DE IMPORTACIONES

Tabla N°28

Costos de nómina por actividad

[illegible]

Tabla N°29

Detalle de recursos usados para el proceso

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	90	7	\$ 1.800	\$ 140,00
R3	Energía Eléctrica	Personas	90	7	\$ 3.600	\$ 280,00
R4	Teléfono	Personas	90	7	\$ 3.200	\$ 248,89
R5	Internet	Personas	90	7	\$ 1.800	\$ 140,00
R6	Intranet	Personas	90	7	\$ 5.000	\$ 388,89
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	40	4	\$ 40.000	\$ 4.000,00
R8	Suministros de Oficina	Personas	90	3	\$ 70.000	\$ 2.333,33
R9	Emisión de cheque en proveedor externo	Cheques	600	100	\$ 800	\$ 133,33
R10	Mantenimiento equipos	Equipos	40	4	\$ 2.500	\$ 250,00
R11	Impresoras	Equipos	20	3	\$ 6.000	\$ 900,00
R12	Software	Licencias	40	2	\$ 8.000	\$ 400,00
R13	Archivadores	Cantidad de activos	20	2	\$ 1.200	\$ 120,00
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 100.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 750,00
						\$ 10.084,44

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente logística	\$ 1.500,00
Jefe de logística	\$ 500,00
Operador de logística (3X 360)	\$ 1.080,00

Tabla N°30
Costos totales actuales

GESTIÓN DE IMPORTACIONES				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Analiza y verifica pronóstico de ventas, inventario de productos y base de datos de proveedores	\$ 74,69	\$ 272,18	\$ 346,86
A2	Solicita cotizaciones a diferentes proveedores	\$ 56,02	\$ 135,81	\$ 191,83
A3	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y envía a Gerencia para su autorización	\$ 18,67	\$ 135,81	\$ 154,48
A4	Analiza y verifica orden de pedido de importación	\$ 37,34	\$ 135,81	\$ 173,16
A5	Envía nota de pedido de importación al presidente de la junta general de accionistas	\$ 6,22	\$ 1.921,04	\$ 1.927,26
A6	Autoriza para que se proceda con la importación	\$ 37,34	\$ 585,81	\$ 623,16
A7	Envía nota de pedido de los productos requeridos al proveedor	\$ 9,34	\$ 1.799,22	\$ 1.808,56
A8	Elabora solicitud suscrita al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical para los productos sin registro sanitario	\$ 9,34	\$ 135,81	\$ 145,15
A9	Solicita licencia de importación de la mercadería	\$ 18,67	\$ 195,81	\$ 214,48
A10	Elabora y envía carta de solicitud de aprobación con la solicitud de licencia de importación	\$ 9,34	\$ 1.398,31	\$ 1.407,65
A11	Da seguimiento a la aprobación del trámite de importación	\$ 93,36	\$ 1.198,31	\$ 1.291,67
A12	Contrata agente de aduanas e informa a proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga	\$ 18,67	\$ 135,81	\$ 154,48
A13	Recibe detalle de la importación	\$ 9,34	\$ 135,81	\$ 145,15
A14	Firma del DAV	\$ 16,60	\$ 135,81	\$ 152,41
A15	Envía Documentación para tramite en la aduana	\$ 9,34	\$ 135,81	\$ 145,15
A16	Espera en proceso	\$ -	\$ 135,81	\$ 135,81
A17	Consolida importación y registra series en la Liquidación de Importación	\$ 37,34	\$ 135,81	\$ 173,16
A18	Solicita a la aseguradora pólizas de transporte y adjunta nota del pedido	\$ 56,02	\$ 135,81	\$ 191,83
A19	Coordina con agente de aduana recepción de mercadería en Miami	\$ 70,02	\$ 135,81	\$ 205,83
A20	Recibe y verifica peso declarado de la mercadería	\$ 99,59	\$ 135,81	\$ 235,40
A21	Gestiona el transporte mercadería desde bodega de Miami a Ecuador	\$ 448,13	\$ 135,81	\$ 583,94
A22	Legaliza mercadería en el país e informa monto a pagar por impuestos de aduana	\$ 99,59	\$ 135,81	\$ 235,40
A23	Entrega mercadería en bodega principal y emite liquidación de importación	\$ 99,59	\$ 135,81	\$ 235,40
A24	Recibe y revisa liquidación de importación	\$ 18,67	\$ 135,81	\$ 154,48
A25	Entrega liquidación de importación para que se proceda con el pago	\$ 9,34	\$ 269,15	\$ 278,48
A26	Archiva copia de factura de importación y envía nota de pedido de importación a bodega	\$ 0,28	\$ 135,81	\$ 136,09
COSTO TOTAL DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN				\$ 11.447,28

Tabla N°31

Costos totales propuestos

IMPORTACIONES				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Analiza y verifica pronóstico de ventas, inventario de productos y base de datos de proveedores	\$ 56,02	\$ 283,49	\$ 339,51
A2	Solicita cotizaciones a diferentes proveedores	\$ 56,02	\$ 147,13	\$ 203,15
A3	Realiza orden de pedido con el mejor proveedor y envía a Gerencia para su autorización	\$ 9,34	\$ 147,13	\$ 156,47
A4	Analiza y verifica orden de pedido de importación	\$ 24,90	\$ 147,13	\$ 172,03
A5	Envía nota de pedido de los productos requeridos al proveedor	\$ 9,34	\$ 1.932,36	\$ 1.941,69
A6	Elabora solicitud suscrita al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical para los productos sin registro sanitario	\$ 9,34	\$ 597,13	\$ 606,47
A7	Solicita licencia de importación de la mercadería	\$ 18,67	\$ 1.810,54	\$ 1.829,21
A8	Elabora y envía carta de solicitud de aprobación con la solicitud de licencia de importación	\$ 9,34	\$ 147,13	\$ 156,47
A9	Da seguimiento a la aprobación del trámite de importación	\$ 93,36	\$ 207,13	\$ 300,49
A10	Contrata agente de aduanas e informa a proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga	\$ 18,67	\$ 1.409,63	\$ 1.428,30
A11	Recibe detalle de la importación	\$ 9,34	\$ 1.209,63	\$ 1.218,97
A12	Firma del DAV	\$ 12,45	\$ 147,13	\$ 159,58
A13	Envía Documentación para tramite en la aduana	\$ 9,34	\$ 147,13	\$ 156,47
A14	Espera en proceso	\$ -	\$ 147,13	\$ 147,13
A15	Consolida importación y registra series en la Liquidación de Importación	\$ 28,01	\$ 147,13	\$ 175,14
A16	Solicita a la aseguradora pólizas de transporte y adjunta nota del pedido	\$ 37,34	\$ 147,13	\$ 184,47
A17	Coordina con agente de aduana recepción de mercadería en Miami	\$ 46,68	\$ 147,13	\$ 193,81
A18	Recibe y verifica peso declarado de la mercadería	\$ 99,59	\$ 147,13	\$ 246,71
A19	Gestiona el transporte mercadería desde bodega de Miami a Ecuador	\$ 448,13	\$ 147,13	\$ 595,26
A20	Legaliza mercadería en el país e informa monto a pagar por impuestos de aduana	\$ 99,59	\$ 147,13	\$ 246,71
A21	Entrega mercadería en bodega principal y emite liquidación de importación	\$ 99,59	\$ 147,13	\$ 246,71
A22	Recibe y revisa liquidación de importación	\$ 18,67	\$ 147,13	\$ 165,80
A23	Entrega liquidación de importación para que se proceda con el pago	\$ 9,34	\$ 280,46	\$ 289,80
A24	Archiva copia de factura de importación y envía nota de pedido de importación a bodega	\$ 0,28	\$ 147,13	\$ 147,41
COSTO TOTAL DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN				\$ 11.307,75

ANEXO 10

COSTOS ABC ACTUALES

COSTOS ABC ALMACENAMIENTO

Tabla N°32

Costos de nómina por actividad

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Recibir la mercadería de importaciones	Gerente de logística	12 horas	cada 2	meses	2 veces	0,00622407	7%	\$ 1.500,00	\$ 112,03	
A2	Recibir mercadería de adquisiciones locales	Jefe de bodega	45 minutos	cada 1	semanas	15 veces	0,00043223	29%	\$ 500,00	\$ 145,88	
A3	Contabilizar mercadería de importaciones contra factura	Operador de logística 1/2	32 horas	cada 2	meses	2 veces	0,00622407	20%	\$ 1.080,00	\$ 215,10	
A4	Contabilizar mercadería de adquisiciones locales contra factura	Operador de logística 1/2	25 minutos	cada 1	semanas	15 veces	0,00043223	16%	\$ 1.080,00	\$ 175,05	
A5	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente General (importaciones)	Gerente de logística	12 horas	cada 2	meses	2 veces	0,00622407	7%	\$ 1.500,00	\$ 112,03	
A6	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente de Logística (adquisiciones locales)	Jefe de bodega	1 horas	cada 1	semanas	10 veces	0,02593361	26%	\$ 500,00	\$ 129,67	
A7	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (adquisiciones locales)	Operador de logística 1/2	1 horas	cada 1	semanas	10 veces	0,02593361	26%	\$ 1.080,00	\$ 280,08	
A8	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (importaciones)	Operador de logística 1/2	56 horas	cada 2	meses	2 veces	0,00622407	35%	\$ 1.080,00	\$ 376,43	
A9	Actualiza el inventario existente en el sistema (adquisiciones locales)	Gerente de logística	1 horas	cada 1	semanas	2 veces	0,02593361	5%	\$ 1.500,00	\$ 77,80	
A10	Actualiza el inventario existente en el sistema (importaciones)	Gerente de logística	12 horas	cada 2	meses	2 veces	0,00622407	7%	\$ 1.500,00	\$ 112,03	
						COSTO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO				\$ 1.736,12	

Tabla N°33

Recursos usados para el proceso de almacenamiento

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	90	4	\$ 1.800	\$ 80,00
R3	Energía Eléctrica	Personas	90	4	\$ 3.600	\$ 160,00
R4	Teléfono	Personas	90	4	\$ 3.200	\$ 142,22
R5	Internet	Personas	90	4	\$ 1.800	\$ 80,00
R6	Intranet	Personas	90	3	\$ 5.000	\$ 166,67
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	40	2	\$ 40.000	\$ 2.000,00
R8	Suministros de Oficina	Personas	90	4	\$ 70.000	\$ 3.111,11
R9	Emisión de cheque en proveedor externo	Cheques	600	0	\$ 800	\$ -
R10	Mantenimiento equipos	Equipos	40	4	\$ 2.500	\$ 250,00
R11	Impresoras	Equipos	20	2	\$ 6.000	\$ 600,00
R12	Software	Licencias	40	2	\$ 8.000	\$ 400,00
R13	Archivadores	Cantidad de activos	20	2	\$ 1.200	\$ 120,00
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 100.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 750,00
						\$ 7.860,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente logística	\$ 1.500,00
Jefe de logística	\$ 500,00
Operador de logística (3X360)	\$ 1.080,00

Tabla N°34
Costos totales actuales

ALMACENAMIENTO				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibir la mercadería de importaciones	\$ 112,03	\$ 510,36	\$ 622,40
A2	Recibir mercadería de adquisiciones locales	\$ 145,88	\$ 374,00	\$ 519,88
A3	Contabilizar mercadería de importaciones contra factura	\$ 215,10	\$ 374,00	\$ 589,10
A4	Contabilizar mercadería de adquisiciones locales contra factura	\$ 175,05	\$ 374,00	\$ 549,05
A5	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente General (importaciones)	\$ 112,03	\$ 1.009,23	\$ 1.121,26
A6	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente de Logística (adquisiciones locales)	\$ 129,67	\$ 736,50	\$ 866,17
A7	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (adquisiciones locales)	\$ 280,08	\$ 714,91	\$ 994,99
A8	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (importaciones)	\$ 376,43	\$ 374,00	\$ 750,43
A9	Actualiza el inventario existente en el sistema (adquisiciones locales)	\$ 77,80	\$ 1.696,50	\$ 1.774,30
A10	Actualiza el inventario existente en el sistema (importaciones)	\$ 112,03	\$ 1.696,50	\$ 1.808,53
		COSTO PROCESO		\$ 9.596,12

Tabla N°35
Costos totales propuestos

ALMACENAMIENTO				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibir la mercadería de importaciones	\$ 18,67	\$ 823,03	\$ 841,70
A2	Recibir mercadería de adquisiciones locales	\$ 64,83	\$ 686,67	\$ 751,50
A3	Contabilizar mercadería de importaciones contra factura	\$ 107,55	\$ 311,67	\$ 419,22
A4	Contabilizar mercadería de adquisiciones locales contra factura	\$ 105,03	\$ 311,67	\$ 416,70
A5	Realizar un muestreo aleatorio de la mercadería entrante y la inspecciona para control de calidad de productos (importaciones)	\$ 10,08	\$ 946,89	\$ 956,98
A6	Realizar un muestreo aleatorio de la mercadería entrante y la inspecciona para control de calidad de productos (adquisiciones locales)	\$ 140,04	\$ 674,17	\$ 814,21
A7	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente General (importaciones)	\$ 74,69	\$ 652,58	\$ 727,26
A8	Realiza Nota de Recepción con información de productos recibidos, códigos, cantidad, observaciones y envía a Gerente de Logística (adquisiciones locales)	\$ 86,45	\$ 311,67	\$ 398,11
A9	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (adquisiciones locales)	\$ 140,04	\$ 2.009,17	\$ 2.149,21
A10	Clasifica y coloca productos en las paletas y estanterías según fecha de caducidad, peso y margen de rotación (importaciones)	\$ 107,55	\$ 2.009,17	\$ 2.116,72
A11	Actualiza el inventario existente en el sistema (adquisiciones locales)	\$ 77,80	\$ 311,67	\$ 389,47
A12	Actualiza el inventario existente en el sistema (importaciones)	\$ 112,03	\$ 311,67	\$ 423,70
		COSTO PROCESO		\$ 9.591,61

ANEXO 11

COSTOS ABC ACTUALES

COSTOS ABC REQUERIMIENTOS INTERNOS

Tabla N°36

Tabla costos de nómina por actividad

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Recibe y revisa requisiciones enviadas	Jefe de bodega	30	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	19%	\$ 500,00	\$ 93,75
A2	Verifica stock en el sistema para cumplir requerimiento	Jefe de bodega	15	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	9%	\$ 500,00	\$ 46,88
A3	Revisa orden de despacho	Jefe de bodega	15	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	9%	\$ 500,00	\$ 46,88
A4	Separa mercadería en base a orden de despacho al área de control y revisión de pedidos	Operador de logística 1/2	60	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	38%	\$ 1.080,00	\$ 405,00
A5	Revisa el pedido contra orden de despacho en el área de control y revisión de pedidos	Jefe de bodega	45	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	28%	\$ 500,00	\$ 140,63
A6	Pesa el total del pedido y cuenta el número de piezas (cajas) que se van a enviar	Operador de logística 1/2	30	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	19%	\$ 1.080,00	\$ 202,50
A7	Llena guía de remisión para realizar envío	Jefe de bodega	20	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	13%	\$ 500,00	\$ 62,50
A8	Entrega mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho	Operador de logística 1/2	45	minutos	cada 1	días	2 veces	0,00208333	19%	\$ 1.080,00	\$ 202,50
A9	Informa vía mail a Jefe de almacén y Gerente de logística el despacho realizado	Jefe de bodega	40	minutos	cada 1	días	1 veces	0,00208333	8%	\$ 500,00	\$ 41,67
A10	Archiva orden de despacho en carpeta de requisiciones	Jefe de bodega	10	minutos	cada 1	días	3 veces	0,00208333	6%	\$ 500,00	\$ 31,25
A11	Recibe mercadería y verifica cantidad y productos solicitados en base orden de despacho	Jefe de almacen	45	minutos	cada 2	días	1 veces	0,00208333	5%	\$ 15.600,00	\$ 731,25
A12	Firma orden de despacho y envía al Jefe de bodega para archivar	Jefe de almacen	15	minutos	cada 2	días	1 veces	0,00208333	2%	\$ 15.600,00	\$ 243,75
A13	Recibe y archiva orden de despacho firmado	Jefe de bodega	10	minutos	cada 2	días	3 veces	0,00208333	3%	\$ 500,00	\$ 15,63
Costo del proceso de requerimientos internos considerando nómina										\$ 2.264,17	

Tabla N°37

Recursos usados para el proceso

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	90	6	\$ 1.800	\$ 120,00
R3	Energía Eléctrica	Personas	90	6	\$ 3.600	\$ 240,00
R4	Teléfono	Personas	90	6	\$ 3.200	\$ 213,33
R5	Internet	Personas	90	6	\$ 1.800	\$ 120,00
R6	Intranet	Personas	90	6	\$ 5.000	\$ 333,33
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	40	2	\$ 40.000	\$ 2.000,00
R8	Suministros de Oficina	Personas	90	3	\$ 70.000	\$ 2.333,33
R9	Emisión de cheque en proveedor externo	Cheques	600	0	\$ 800	\$ -
R10	Mantenimiento equipos	Equipos	40	2	\$ 2.500	\$ 125,00
R11	Impresoras	Equipos	20	2	\$ 6.000	\$ 600,00
R12	Software	Licencias	40	1	\$ 8.000	\$ 200,00
R13	Archivadores	Cantidad de activos	20	2	\$ 1.200	\$ 120,00
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 100.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 750,00
						\$ 7.155,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Jefe de logística	\$ 500,00
Operador de logística	\$ 1.080,00
Jefe de almacen (13X1200)	\$ 15.600,00

Tabla N°38

Costos totales actuales

REQUERIMIENTOS INTERNOS				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibe y revisa requisiciones enviadas	\$ 93,75	\$ 594,83	\$ 688,58
A2	Verifica stock en el sistema para cumplir requerimiento	\$ 46,88	\$ 1.320,96	\$ 1.367,84
A3	Revisa orden de despacho	\$ 46,88	\$ 258,46	\$ 305,34
A4	Separa mercadería en base a orden de despacho al área de control y revisión de pedidos	\$ 405,00	\$ 258,46	\$ 663,46
A5	Revisa el pedido contra orden de despacho en el área de control y revisión de pedidos	\$ 140,63	\$ 831,19	\$ 971,81
A6	Pesa el total del pedido y cuenta el número de piezas (cajas) que se van a enviar	\$ 202,50	\$ 258,46	\$ 460,96
A7	Llena guía de remisión para realizar envío	\$ 62,50	\$ 899,37	\$ 961,87
A8	Entrega mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho	\$ 202,50	\$ 258,46	\$ 460,96
A9	Informa vía mail a Jefe de almacén y Gerente de logística el despacho realizado	\$ 41,67	\$ 1.320,96	\$ 1.362,63
A10	Archiva orden de despacho en carpeta de requisiciones	\$ 31,25	\$ 318,46	\$ 349,71
A11	Recibe mercadería y verifica cantidad y productos solicitados en base orden de despacho	\$ 731,25	\$ 258,46	\$ 989,71
A12	Firma orden de despacho y envía al Jefe de bodega para archivar	\$ 243,75	\$ 258,46	\$ 502,21
A13	Recibe y archiva orden de despacho firmado	\$ 15,63	\$ 318,46	\$ 334,09
Costo total del proceso de requerimientos internos				\$ 9.419,17

Tabla N°39

Costos totales propuestos

REQUERIMIENTOS INTERNOS				
Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibe y revisa requisiciones enviadas	\$ 78,13	\$ 594,83	\$ 672,95
A2	Verifica stock en el sistema para cumplir requerimiento	\$ 31,25	\$ 1.320,96	\$ 1.352,21
A3	Revisa orden de despacho	\$ 46,88	\$ 258,46	\$ 305,34
A4	Separa mercadería en base a orden de despacho al área de control y revisión de pedidos	\$ 270,00	\$ 258,46	\$ 528,46
A5	Revisa el pedido contra orden de despacho en el área de control y revisión de pedidos	\$ 93,75	\$ 831,19	\$ 924,94
A6	Pesa el total del pedido y cuenta el número de piezas (cajas) que se van a enviar	\$ 202,50	\$ 258,46	\$ 460,96
A7	Llena guía de remisión para realizar envío	\$ 46,88	\$ 899,37	\$ 946,25
A8	Entrega mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho	\$ 135,00	\$ 258,46	\$ 393,46
A9	Informa vía mail a Jefe de almacén y Gerente de logística el despacho realizado	\$ 20,83	\$ 1.320,96	\$ 1.341,79
A10	Archiva orden de despacho en carpeta de requisiciones	\$ 31,25	\$ 318,46	\$ 349,71
A11	Recibe mercadería y verifica cantidad y productos solicitados en base orden de despacho	\$ 731,25	\$ 258,46	\$ 989,71
A12	Firma orden de despacho y envía al Jefe de bodega para archivar	\$ 243,75	\$ 258,46	\$ 502,21
A13	Recibe y archiva orden de despacho firmado	\$ 15,63	\$ 318,46	\$ 334,09
Costo total del proceso de requerimientos internos				\$ 9.102,08

ANEXO 12

COSTOS ABC ACTUALES

COSTOS ABC VENTAS

Tabla N°40

Costos de nómina por actividad

Cod	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Establece contacto con cliente	Asesores comerciales	2	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	8%	\$ 19.550,00	\$ 1.629,17
A2	Brinda información y asesoría de los productos y servicios de la empresa	Asesores comerciales	7	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	29%	\$ 19.550,00	\$ 5.702,08
A3	Verifica Stock en el sistema	Asesores comerciales	2	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	8%	\$ 19.550,00	\$ 1.629,17
A4	Prepara productos solicitados por el cliente	Asesores comerciales	4	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	17%	\$ 19.550,00	\$ 3.258,33
A5	Recibe el pago de los productos requeridos	Asesores comerciales	6	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	25%	\$ 19.550,00	\$ 4.887,50
A6	Imprime factura, entrega productos al cliente	Asesores comerciales	3	minutos	cada 1	días	20 veces	0,00208333	13%	\$ 19.550,00	\$ 2.443,75
COSTO DEL PROCESO DE VENTAS CONSIDERANDO NÓMINA										\$ 19.550,00	

Tabla N°41

Recursos necesarios para el proceso de ventas

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	90	5	\$ 1.800	\$ 100,00
R3	Energía Eléctrica	Personas	90	5	\$ 3.600	\$ 200,00
R4	Teléfono	Personas	90	5	\$ 3.200	\$ 177,78
R5	Internet	Personas	90	5	\$ 1.800	\$ 100,00
R6	Intranet	Personas	90	5	\$ 5.000	\$ 277,78
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	40	3	\$ 40.000	\$ 3.000,00
R8	Suministros de Oficina	Personas	90	5	\$ 70.000	\$ 3.888,89
R9	Mantenimiento equipos	Equipos	40	3	\$ 2.500	\$ 187,50
R10	Impresoras	Equipos	20	1	\$ 6.000	\$ 300,00
R11	Software	Licencias	40	2	\$ 8.000	\$ 400,00
R12	Archivadores	Cantidad de activos	20	1	\$ 1.200	\$ 60,00
R13	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 100.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 750,00
						\$ 9.441,94

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Asesores comerciales	
23 asesores comerciales sueldo de \$ 600.00 + \$250.00comisiones	\$ 19.550,00

Tabla N°42

Costos totales actuales

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Establece contacto con cliente	\$ 1.629,17	\$ 1.040,74	\$ 2.669,91
A2	Brinda información y asesoría de los productos y servicios de la empresa	\$ 5.702,08	\$ 2.053,24	\$ 7.755,32
A3	Verifica Stock en el sistema	\$ 1.629,17	\$ 2.053,24	\$ 3.682,41
A4	Prepara productos solicitados por el cliente	\$ 3.258,33	\$ 790,74	\$ 4.049,07
A5	Recibe el pago de los productos requeridos	\$ 4.887,50	\$ 1.290,74	\$ 6.178,24
A6	Imprime factura, entrega productos al cliente	\$ 2.443,75	\$ 2.213,24	\$ 4.656,99
		COSTO TOTAL DEL PROCESO		\$ 28.991,94

Tabla N°43

Costos totales propuestos

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Establece contacto con cliente y brinda información de los productos y servicios de la empresa	\$ 4.072,92	\$ 1.198,89	\$ 5.271,81
A3	Verifica Stock en el sistema	\$ 1.629,17	\$ 2.742,64	\$ 4.371,81
A4	Prepara productos solicitados por el cliente	\$ 2.443,75	\$ 2.742,64	\$ 5.186,39
A1	Recibe el pago de los productos requeridos	\$ 4.072,92	\$ 948,89	\$ 5.021,81
A3	Imprime factura, entrega productos al cliente	\$ 2.443,75	\$ 1.808,89	\$ 4.252,64
		COSTO TOTAL DEL PROCESO		\$ 24.104,44

ANEXO 13

Tabla N°44

Cargos y salarios de empleados de Natural Vitality

EMPLEADOS/CARGO	# EMPLEADOS	SUELDO INC. BENEFICIOS DE LEY
PRESIDENTE	1	\$ 4.000,00
GERENTE GENERAL	1	\$ 4.000,00
DEPARTAMENTO ADMINSTRATIVO	3	\$ 3.100,00
*GERENTE ADMINISTRATIVO	1	\$ 1.500,00
** OPERADORES ADMINISTRATIVOS	2	\$ 800,00
DEPARTAMENTO FINANCIERO	5	\$ 4.700,00
*GERENTE FINANCIERO	1	\$ 1.500,00
*** OPERADORES FINANCIERO	4	\$ 800,00
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS	3	\$ 3.100,00
*GERENTE DE PROYECTOS	1	\$ 1.500,00
** OPERADOES DE PROYECTOS	2	\$ 800,00
DEPARTAMENTO LOGÍSTICO	7	\$ 3.800,00
*GERENTE DE LOGÍSTICA	1	\$ 1.500,00
**JEFE DE BODEGA	1	\$ 500,00
***OPERADOES DE LOGÍSTICA	5	\$ 360,00
DEPARTAMENTO DE VENTAS	67	\$ 55.966,00
*JEFE DE VENTAS	1	\$ 3.120,00
**JEFE DE ALMACENES	1	\$ 1.900,00
***JEFES ALMACENES	13	\$ 1.200,00
****ASESORAS COMERCIALES	23	\$ 850,00
*****INFUSIONISTAS	22	\$ 368,00
*VISITADORES MÉDICOS	7	\$ 1.100,00

Tabla N°45

Empleados Natural Vitality

CARGO/DEPARTAMENTO	# empleados
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	3
PRESIDENTE	1
GERENTE GENERAL	1
DEPARTAMENTO ADMINSTRATIVO	3
*JEFE ADMINISTRATIVO	1
** OPERADORES ADMINISTRATIVOS	2
DEPARTAMENTO FINANCIERO	5
*JEFE FINANCIERO	1
*** OPERADORES FINANCIERO	4
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS	3
*JEFE DE PROYECTOS	1
** OPERADOES DE PROYECTOS	2
DEPARTAMENTO LOGÍSTICO	7
*JEFE DE LOGÍSTICA	1
**JEFE DE BODEGA	1
***OPERADOES DE LOGÍSTICA	5
DEPARTAMENTO DE VENTAS	67
*JEFE DE VENTAS	1
**JEFE DE ALMACENES	1
*** <i>ALMACÉN REPÚBLICA</i>	9
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	4
*****INFUSIONISTAS	4
*** <i>ALMACÉN RECREO</i>	5
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	2
*****INFUSIONISTAS	2
*** <i>ALMACÉN CONDADO</i>	5
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	2
*****INFUSIONISTAS	2
*** <i>ALMACÉN PASEO SAN FRANCISCO</i>	7
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	3
*****INFUSIONISTAS	3
*** <i>ALMACÉN QUICENTRO SUR</i>	5
***JEFE ALMACEN	1

****ASESORAS COMERCIALES	2
*****INFUSIONISTAS	2
***ALMACÉN C.C. PLAZA QUIL	5
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	2
*****INFUSIONISTAS	2
***ALMACÉN C.C. CITY MALL	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. MALL DEL SUR	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. VILLAGE PLAZA	4
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	2
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. MALL DE LOS ANDES	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. MONAY SHOPPING CENTER	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. MALL DEL RIO	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
***ALMACÉN C.C. PASEO SHOPPING MANTA	3
***JEFE ALMACEN	1
****ASESORAS COMERCIALES	1
*****INFUSIONISTAS	1
*VISITADORES MÉDICOS	7
TOTAL EMPLEADOS	90

ANEXO 14

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
NATURAL VITALITY S.A**

<div><div><div>Natural Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.1</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Planificación de Adquisiciones</div>	
Edición No. 01		Pág. 254

1. Objetivo

Mantener una planificación previa de los productos a ser adquiridos con la finalidad de evitar faltantes de stocks en bodegas y ser eficientes en los procesos de adquisiciones locales e importaciones, al contar con un presupuesto establecido y autorizado por la Gerencia General.

2. Alcance

Este proceso aplica para todas las actividades relacionadas con compras que se realizan en la empresa.

3. Responsable

El principal responsable es el Gerente de Logística/Cadena de Suministros.

4. Políticas

- Se debe realizar al menos con 3 meses de anticipación a la necesidad de compra.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.1</div>	<div>Procedimiento: Planificación de Adquisiciones</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 255</div>	

- Realizar un análisis y estudio periódico del reporte de inventarios y ventas.
- Toda planificación debe ser revisada y autorizada por el Gerente General de la empresa.
- Dar seguimiento a la planificación después de ser aprobada, verificar su cumplimiento a través de la medición de los indicadores de gestión.

5. Indicadores

NOMBRE	% Planificaciones autorizadas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de planificaciones de adquisiciones autorizadas en relación con a las planificaciones elaboradas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Planificaciones autorizadas / Total de planificaciones elaboradas) x 100	Gerente de Logística	Cada 2 meses	100%	70%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.1</div>	<div>Procedimiento: Planificación de Adquisiciones</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 256</div>	

NOMBRE	% Planificaciones elaboradas a tiempo				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de planificaciones de adquisiciones que fueron elaboradas a tiempo.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Planificaciones elaboradas a tiempo / Total de planificaciones elaboradas) x 100	Gerente de Logística	Cada 2 meses	100%	70%	Gerente General

6. Documentos

- Informe de ventas
- Informe de rotación de inventarios

7. Registros

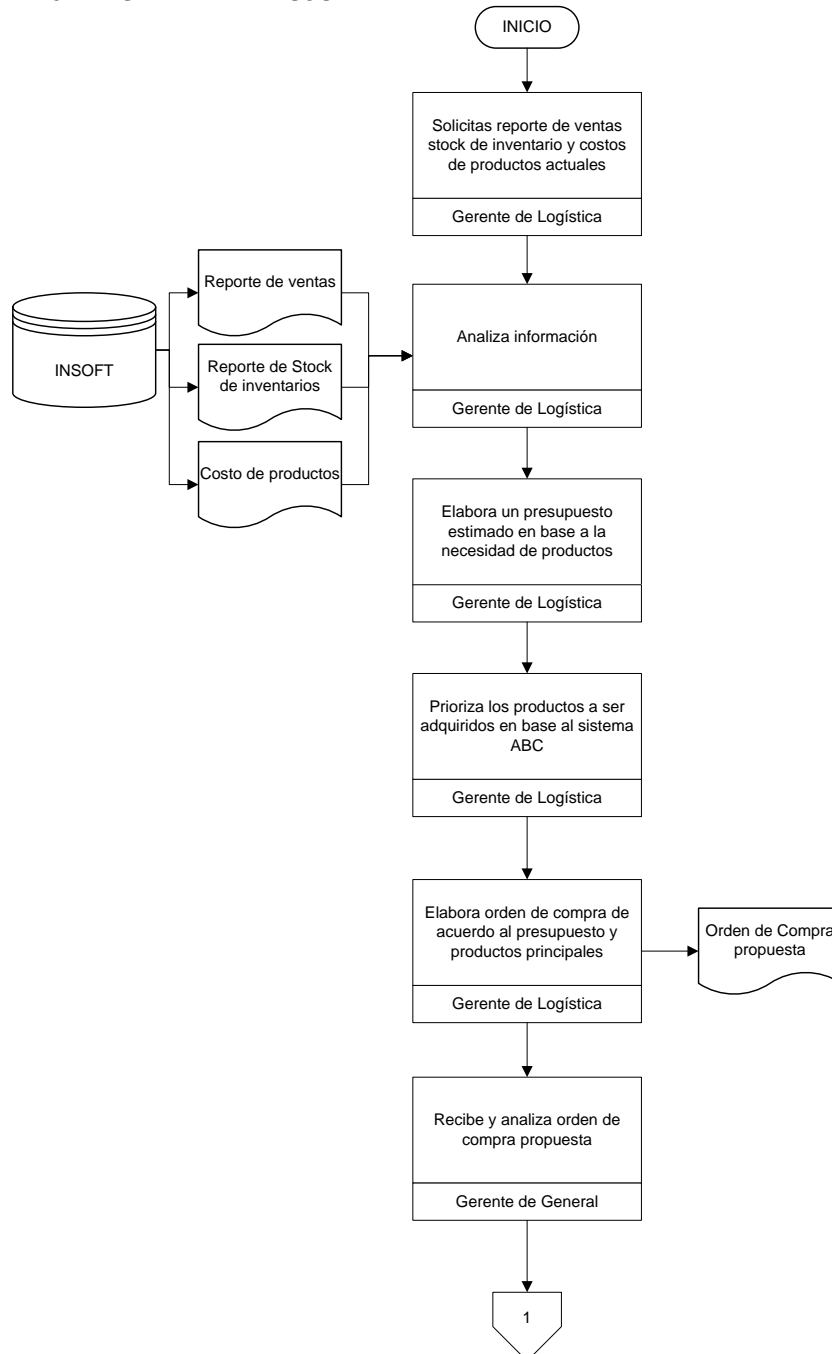
- N/A

8. Flujograma

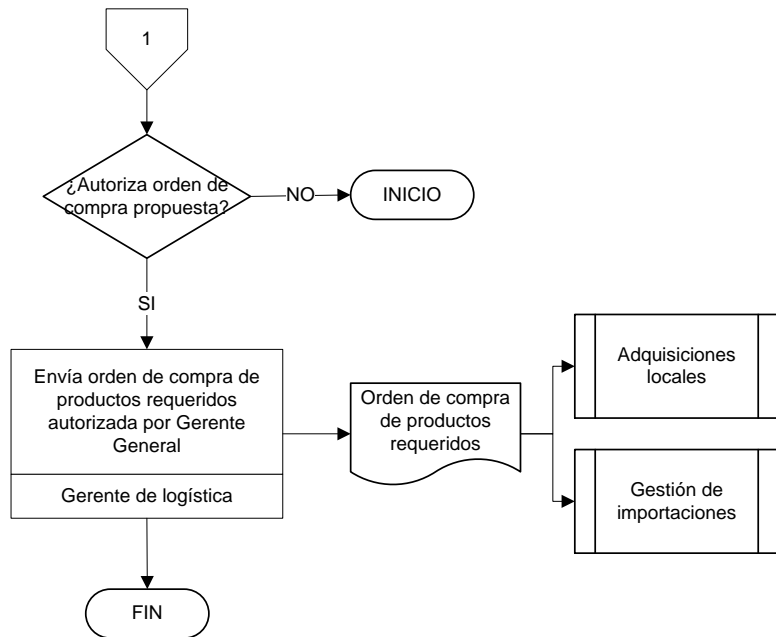
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

Grafico 6. Flujograma propuesto del proceso de planificación de adquisiciones

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.1.1	Proceso: PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

8. DIAGRAMA DE FLUJO

 NATURAL VITALITY	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO AV-NV.1.1.1	Proceso: PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.2</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Adquisiciones locales</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 259</div>	

1. Objetivo

Mantener abastecidas las sucursales de la empresa con suficiente producto como sea necesario conforme la demanda y las necesidades lo determinen.

2. Alcance

Este proceso aplica para las compras de todos los insumos para realizar el servicio de infusiones.

3. Responsable

Jefe de Bodega

4. Normativa legal

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO AV-NV.1.2	Procedimiento: Adquisiciones locales	
Edición No. 01		Pág. 260

5. Políticas

- Las adquisiciones locales que superen el valor de \$5.000 deberán ser autorizadas por el Gerente de Logística de la empresa.
- Se deben realizar al menos 3 diferentes cotizaciones, antes de realizar una compra.
- Antes de recibir la mercadería comprada, se debe verificar el estado de la misma.
- Las adquisiciones locales se deben realizar al menos una vez cada dos semanas, para estar correctamente abastecidos.
- En toda adquisición local que se realice se debe exigir factura por más mínimo que sea el valor de compra.

6. Indicadores

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO AV-NV.1.2	Procedimiento: Adquisiciones locales	
Edición No. 01		Pág. 261

NOMBRE	% Compras realizadas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de compras realizadas en relación con las planificadas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Compras realizadas / Total compras planificadas) x 100	Gerente de logística	Cada 3 meses	100%	75%	Gerente General

NOMBRE	% Cumplimiento del presupuesto en compras				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje del cumplimiento del presupuesto en base a las compras que fueron realizadas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Valor total de compras locales / Presupuesto de compras locales) x 100	Gerente de logística	Cada mes	100%	80%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.2</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Adquisiciones locales</div>	
Edición No. 01		Pág. 262

NOMBRE	% Proformas enviadas a tiempo				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de proformas enviadas por parte de los proveedores a tiempo				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Proformas recibidas a tiempo / Total de proformas enviadas) x 100	Gerente de logística	Cada mes	100%	80%	Gerente General

NOMBRE	% Proveedores evaluados				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de proveedores que han sido evaluados.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Proveedores evaluados (previo) / Total de proveedores que proformas) x 100	Gerente de logística	Cada mes	100%	90%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.2</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Adquisiciones locales</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 263</div>	

NOMBRE	% Compras autorizadas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de compras que han sido autorizadas en relación con las elaboradas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Notas de pedido autorizadas) / Total de notas de pedido elaboradas) x 100	Gerente de logística	Cada mes	100%	90%	Gerente General

NOMBRE	% Cumplimiento de proveedores				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de compras que han sido entregadas en las fechas establecidas los pedidos por parte de los proveedores.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Entregas de pedidos a tiempo de los proveedores) / Total de pedidos realizadas a proveedores) x 100	Gerente de logística	Cada mes	100%	90%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.2</div>	<div>Procedimiento: Adquisiciones locales</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 264</div>	

7. Documentos

- Cotización de proveedores


8. Registros

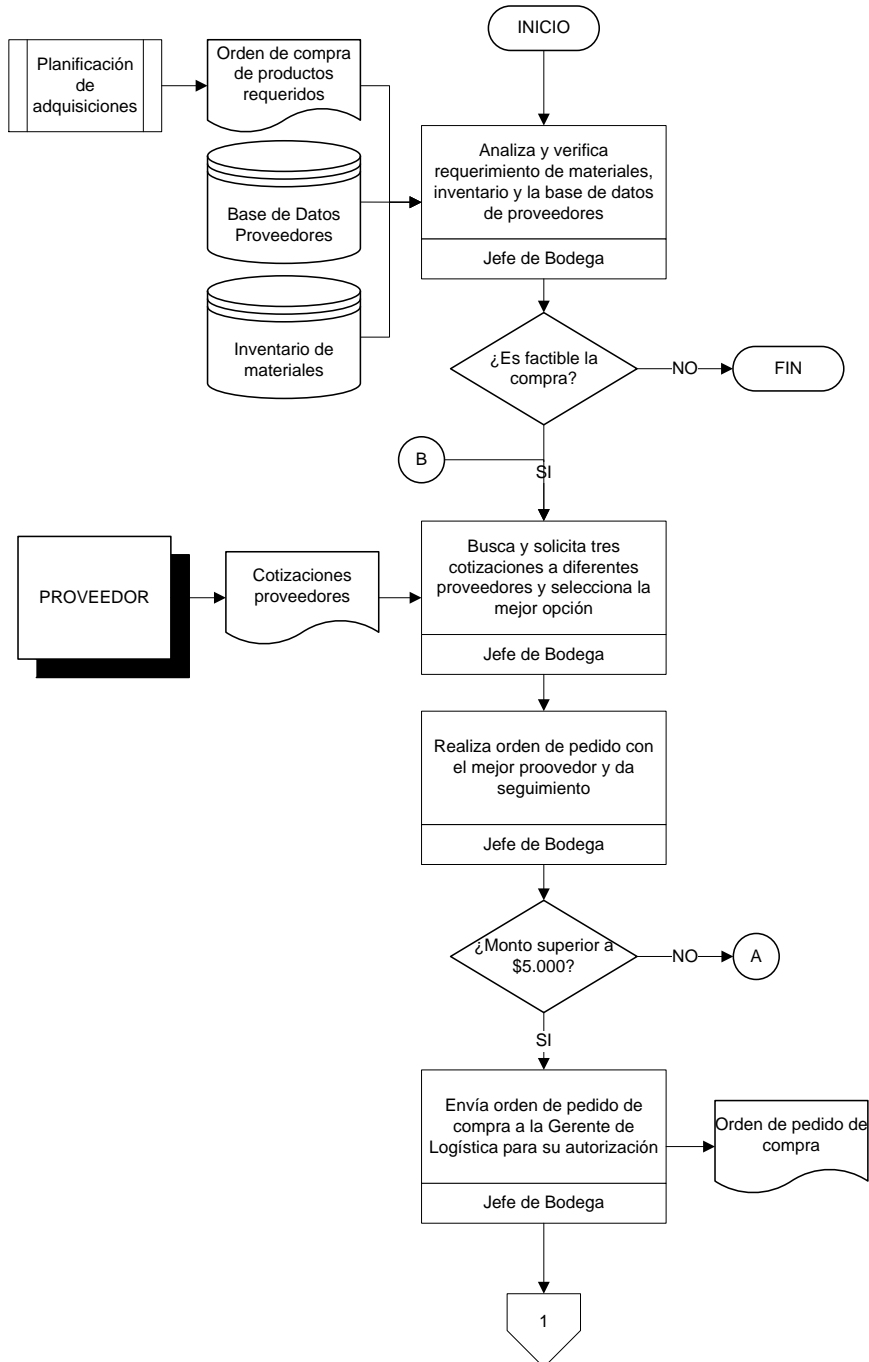
- Orden de pedido
- Acta de entrega de productos solicitados.
- Requerimiento de materiales


9. Diagrama de flujo

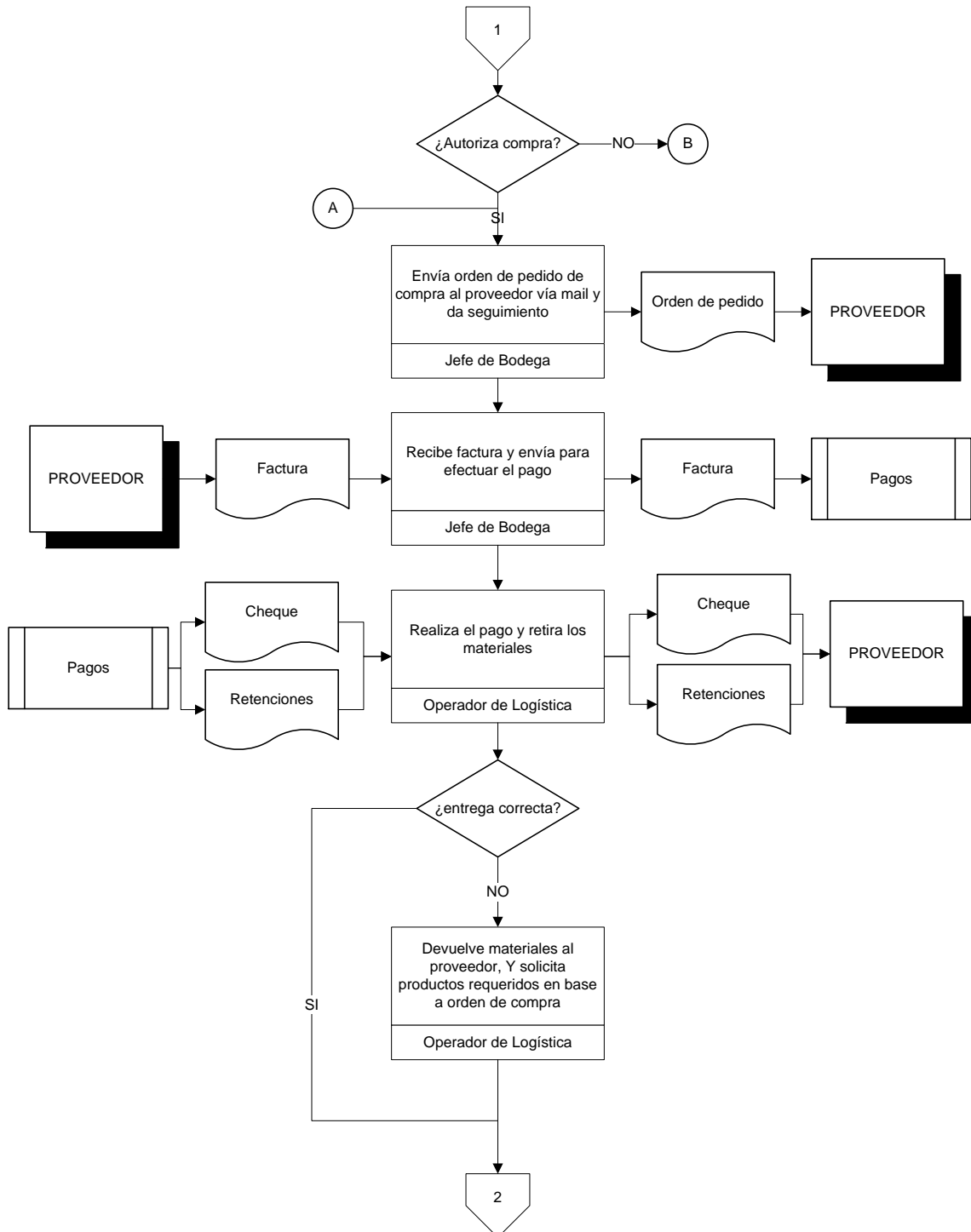
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

Gráfico 7. Flujograma propuesto del proceso de adquisiciones locales

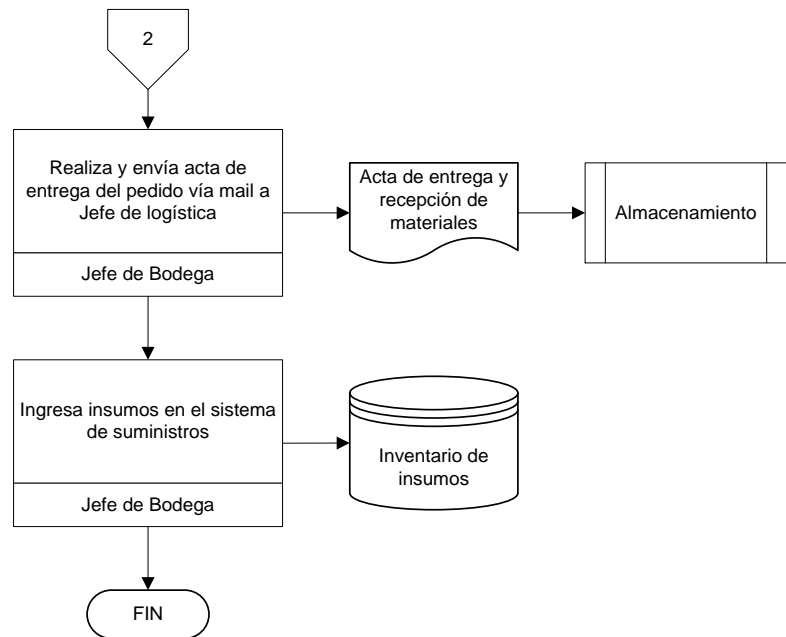
 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Adquisiciones locales	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



 NATURAL VITALITY	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Adquisiciones locales	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO AV-NV.1.2	Proceso: Adquisiciones locales		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.3</div>	<div>Procedimiento: Gestión de importaciones</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 268</div>	

1. Objetivo

Realizar la compra de la totalidad de productos que comercializa Natural Vitality conforme a la demanda y las necesidades existentes.

2. Alcance

Este proceso aplica para la importación de productos: homeopáticos, suplementos alimenticios, multivitamínicos, fitofármacos.

3. Responsable

Gerente de Logística

4. Normativa legal

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.3</div>	<div>Procedimiento: Gestión de importaciones</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 269</div>	

- Ley Orgánica de la Salud.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

5. Políticas

- Toda importación que se realice deberá pasar por el conocimiento y autorización del Gerente General de la empresa.
- Cumplir con las regulaciones y restricciones arancelarias.
- Se deben realizar al menos 3 importaciones al año, para mantener las bodegas abastecidas.
- El Gerente de logística siempre deberá estar presente al momento de recibir la mercadería importada.
- Para toda importación se deberá contratar un agente aduanal.

6. Indicadores

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO AV-NV.1.3	Procedimiento: Gestión de importaciones	
Edición No. 01		Pág. 270

NOMBRE	% Cumplimiento del presupuesto				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto establecido para las importaciones en relación al valor real .				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Valor real de importación) / Presupuesto de importación) x 100	Gerente de logística	Cada 3 meses	100%	80%	Gerente General

NOMBRE	Plazo promedio por inventarios				
DESCRIPCIÓN	Mide el promedio de los inventarios				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Inventario/Costo de ventas)*360	Gerente de Logística	Mensual	360 días	40 días	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO AV-NV.1.3	Procedimiento: Gestión de importaciones	
Edición No. 01		Pág. 271

NOMBRE	Rotación activo total				
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de rotación que tiene el activo total				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Costo inventario/Inventario promedio)	Gerente de Logística	Mensual	360 días	40 días	Gerente General

NOMBRE	% Proformas recibidas de proveedores				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de proformas recibidas de proveedores a tiempo				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Proformas recibidas de proveedores/# de proformas enviadas a proveedores)x100	Gerente de Logística	Cada 3 meses	100%	80%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.3</div>	<div>Procedimiento: Gestión de importaciones</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 272</div>	

NOMBRE	% Trámites aprobados para importar				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de trámites que han sido aprobados en relación al total de los trámites elaborados				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de solicitudes aprobadas/Total de solicitudes enviadas) x100	Gerente de Logística	Cada 3 meses	100%	80%	Gerente General

NOMBRE	% Cumplimiento eficiente de proveedores				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de los pedidos a tiempo por parte de los proveedores				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de recepciones a tiempo desde proveedores/Total de recepciones desde proveedores) x100	Gerente de Logística	Cada 3 meses	100%	90%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO AV-NV.1.3	Procedimiento: Gestión de importaciones	
Edición No. 01		Pág. 273

7. Documentos


- Notas de pedidos a proveedores.
- Proformas solicitadas a proveedores.
- Factura de cada proveedor
- Pólizas de seguro.
- Guía aérea entregada
- Solicitud de licencia de importación
- Aprobación de la licencia de importación
- Registro sanitario notariado de los productos que lo requieran.
- Certificado emitido por el Inquieta Pérez, donde consta que no existe legislación aprobada para la libre importación de productos Nutraceuticos notariado.
- Liquidaciones de importación entregadas por el despachador de aduana.

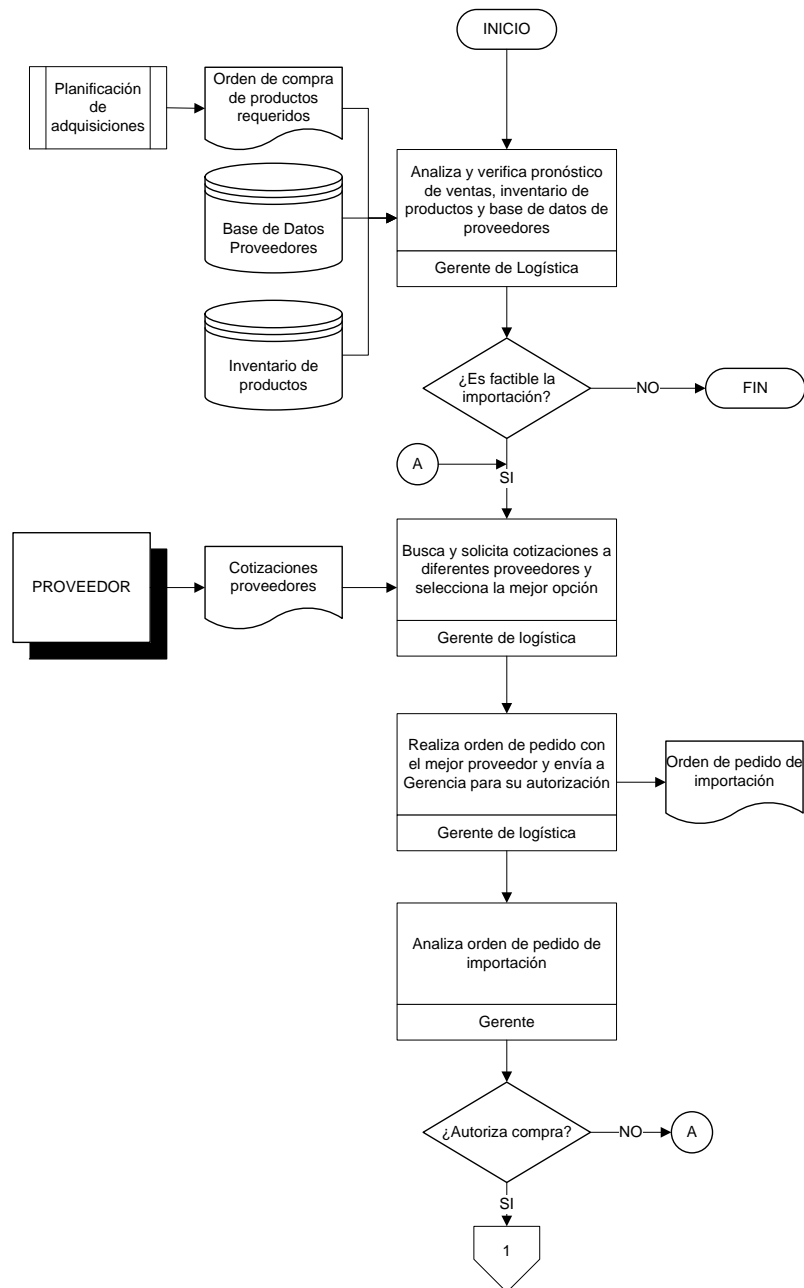
8. Registros

- N/A

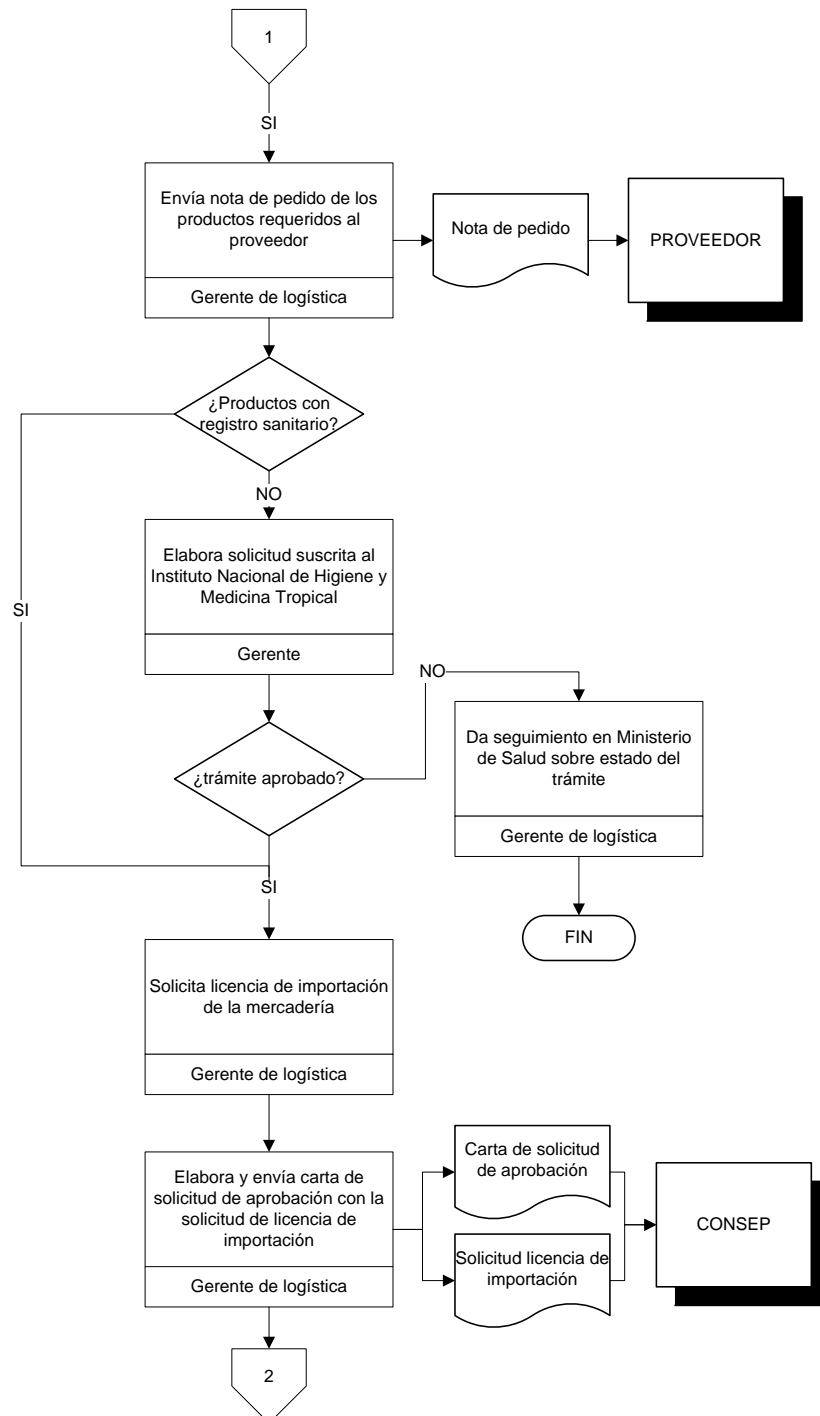
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:


Grafico 8. Flujograma propuesto del proceso de gestión de importaciones

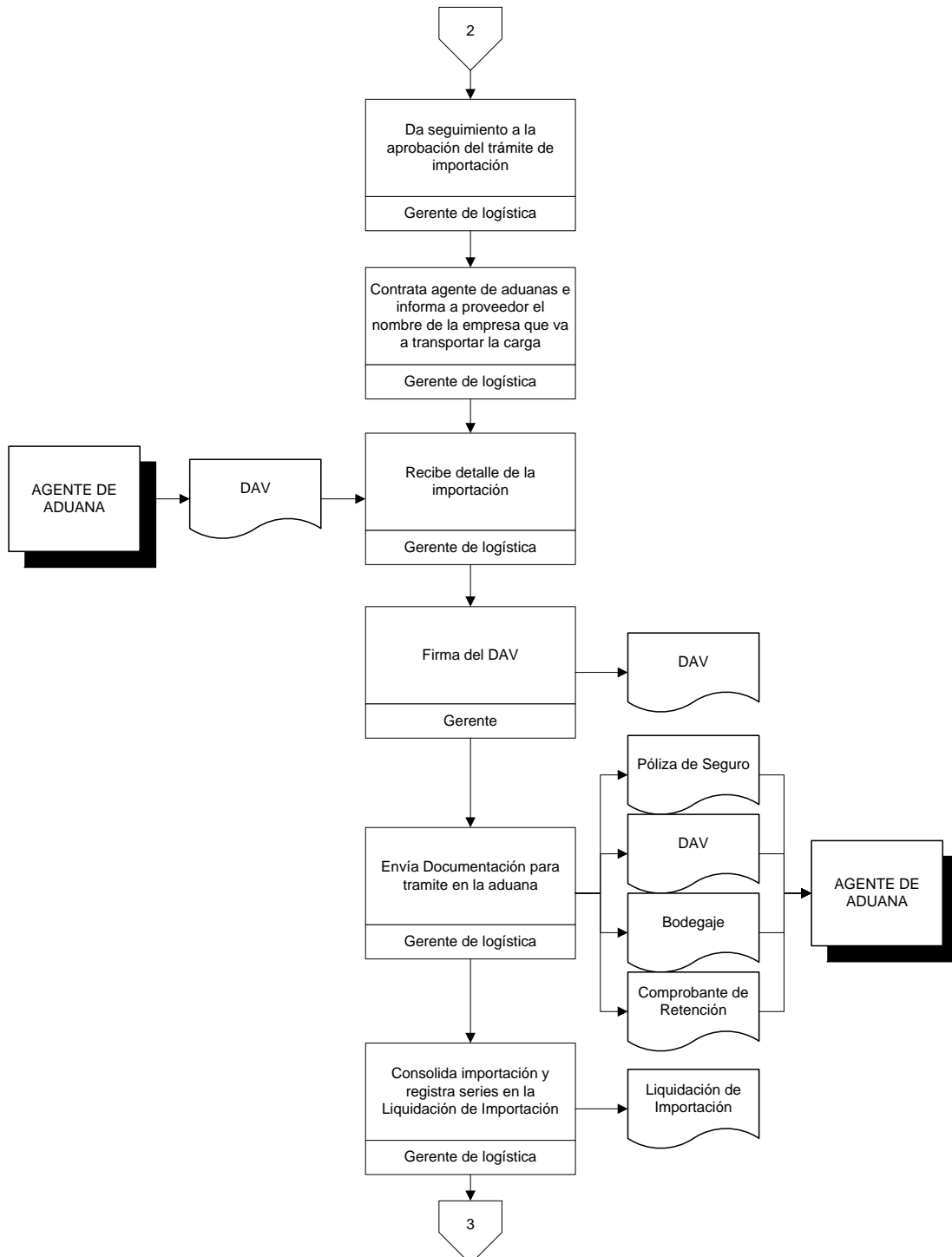
 NATURAL VITALITY		CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Gestión de Importaciones	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5



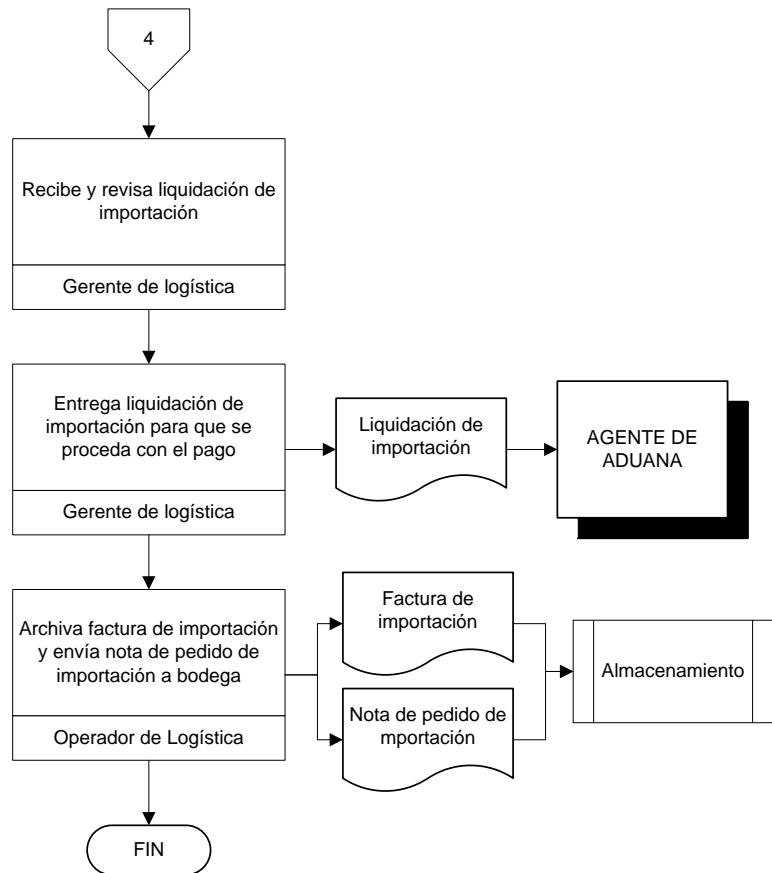
 NATURAL VITALITY		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 4 de 5



<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.3	Proceso: Gestión de Importaciones		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5	



<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Almacenamiento</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 279</div>	

1. Objetivo

Disponer la mercadería adquirida en el espacio apropiado dentro de bodega, de tal forma que conserve sus caracterizaciones y el orden adecuado para la rotación y despachos.

2. Alcance

Este proceso aplica para el almacenamiento de todos los productos que comercializa Natural Vitality.

3. Responsable

Jefe de Bodega

4. Normativa legal

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento: Almacenamiento</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 280</div>	

5. Políticas

- Toda la mercadería almacenada en bodega debe estar correctamente ubicada en palets y estanterías.
- Al momento de apilar la mercadería, las cajas no deben superar la altura de 2,5 metros.
- Para colocar los productos en estantería o palets, se deben clasificar en base a fecha de caducidad.
- Los productos que vienen en envases de vidrios siempre deben ser almacenados en sitios bajos y de menor riesgo.
- Los productos almacenados no deben tener contacto directo con la luz solar.

6. Indicadores

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Almacenamiento</div>		
Edición No. 01			Pág. 281

NOMBRE	% Productos no conformes				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de productos que se encuentran en óptimas condiciones.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# productos no conformes/Total de mercadería almacenada) x100	Gerente de Logística	Cada mes	5%	0%	Gerente General

NOMBRE	% Bajas de productos caducados				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de bajas en el inventario, por caducados.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de productos caducados /Total de mercadería almacenada) x100	Gerente de Logística	Cada 3 meses	3%	0%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento: Almacenamiento</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 282</div>	

NOMBRE	% Espacio físico utilizado				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje del espacio físico utilizado en bodega con relación al espacio total				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Espacio físico utilizado en m2 /Total de espacio físico) x100	Gerente de Logística	Cada 6 meses	90%	60%	Gerente General

NOMBRE	Costo de almacenamiento				
DESCRIPCIÓN	Mide el valor unitario del costo por almacenamiento.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Costo de almacenamiento / Total de unidades almacenadas	Gerente de Logística	Cada mes	N/A	N/A	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Almacenamiento</div>		
Edición No. 01			Pág. 283

NOMBRE	Costo por metro cuadrado				
DESCRIPCIÓN	Mide el valor unitario del costo de metro cuadrado por almacenamiento				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Costo total operativo de bodega / Área de almacenamiento) x100	Gerente de Logística	Cada 6 meses	N/A	N/A	Gerente General

7. Documentos:

Los documentos están presentados en forma digital y física.

- Orden de Requisición.
- Orden de Despacho.
- Nota de Recepción.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.4</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Almacenamiento</div>		
Edición No. 01			Pág. 284

8. Registros


Los registros están presentados en forma digital y física.

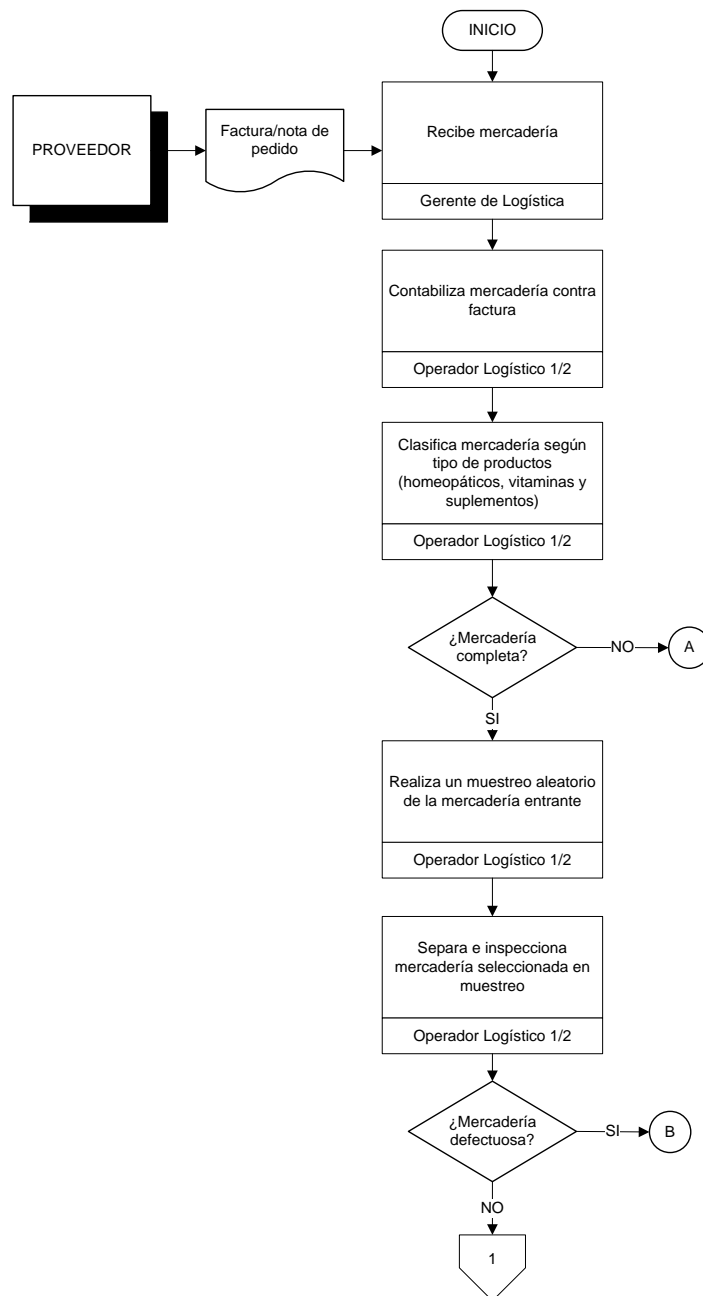
- Registro de Requisiciones.
- Registro de Órdenes de Despacho.
- Registro de reporte de Productos Próximos a Caducarse.
- Registro de reporte de Requisiciones atendidas.
- Registro de reporte de Productos Agotados.

9. Flujograma

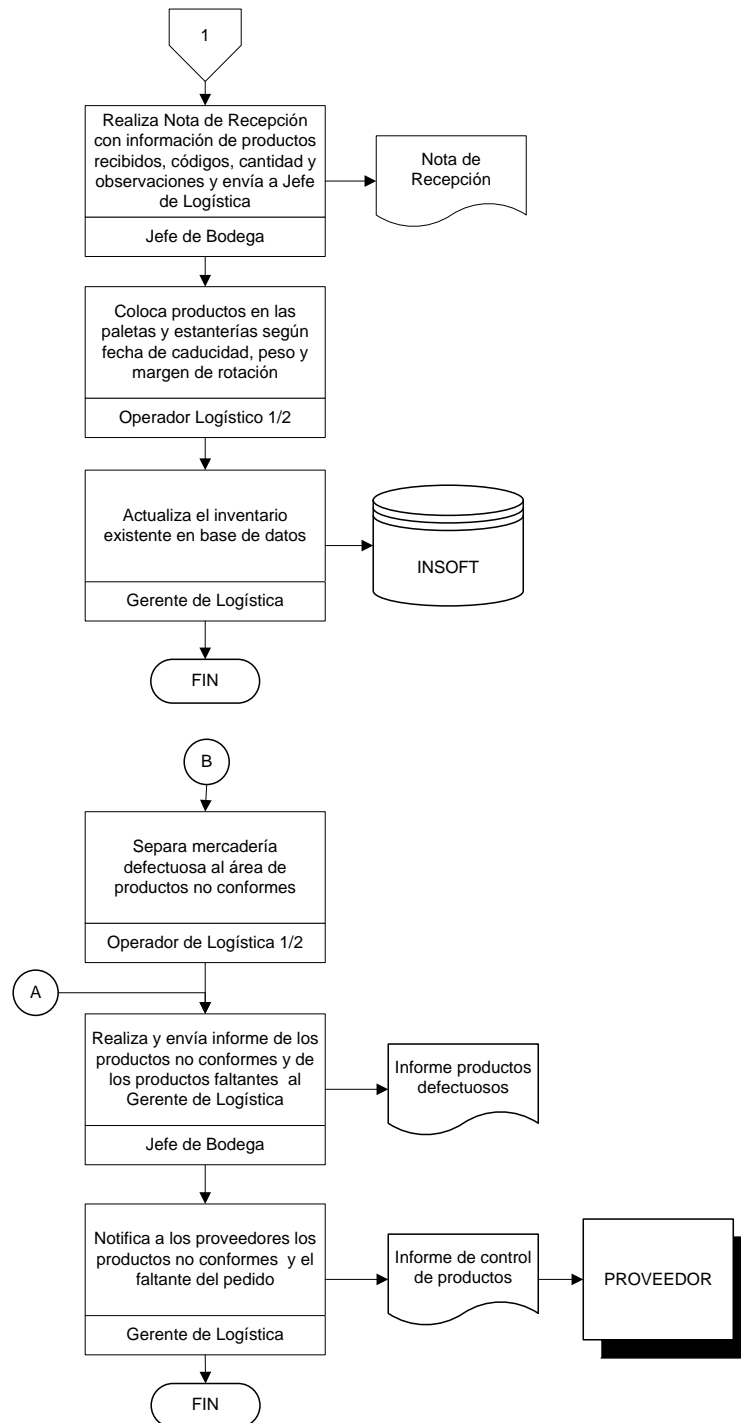
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

Grafico 9. Flujograma propuesto del proceso de almacenamiento

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.4	Proceso: Almacenamiento	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



<div><div><div>Natural Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.4</div>	<div>Proceso:</div> <div>Almacenamiento</div>		
<div>Edición No. 01</div>			<div>Pág. 2 de 2</div>



<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.5</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Requisiciones internas</div>
<div>Edición No. 01</div> <div>Pág. 287</div>	

1. Objetivo

Despachar los pedidos de productos a cada uno de los locales conforme a los niveles de venta de cada uno de los puntos de distribución

2. Alcance

Este proceso se aplica para abastecer de productos a los locales comerciales de Natural Vitality

3. Responsable

Jefe de Bodega

4. Políticas

- Realizar el análisis de ventas registradas por cada local
- Efectuar la revisión de inventario.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.5</div>	<div>Procedimiento: Requisiciones internas</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 288</div>

- Determinar asignaciones de productos
- Aprobación por parte de Gerente de Logística

5. Indicadores

NOMBRE	% Requisiciones atendidas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de las requisiciones atendidas en relación al total de requisiciones.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de requisiciones atendidas / Total de requisiciones) x 100	Gerente de Logística	Cada mes	100%	90%	Gerente General

NOMBRE	% Requisiciones autorizadas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de las requisiciones autorizadas en relación al total de requisiciones.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de requisiciones autorizadas / Total de requisiciones) x 100	Gerente de Logística	Cada mes	100%	70%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:


<div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Procedimiento: Requisiciones internas		
Edición No. 01			Pág. 289

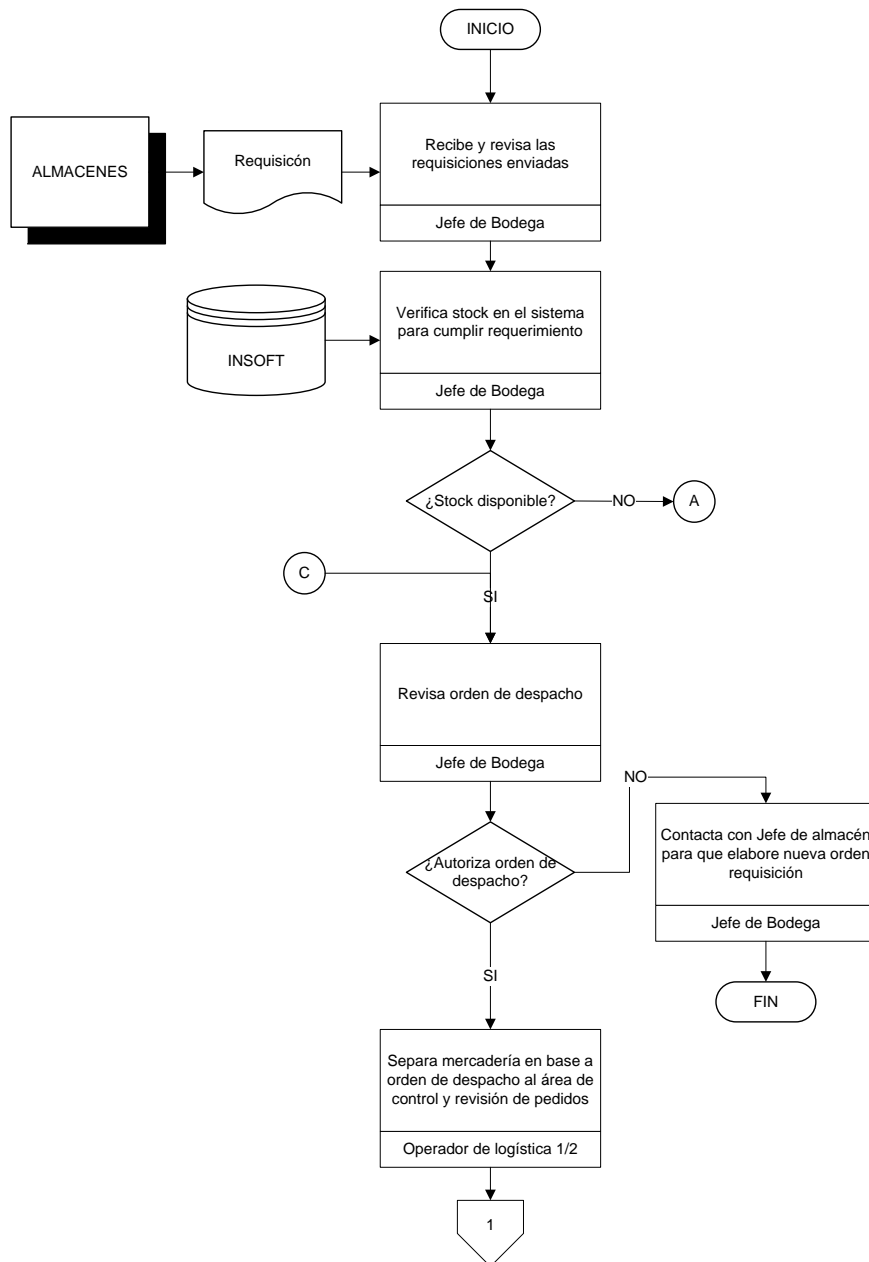
NOMBRE	% Requisiciones atendidas a tiempo				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de las requisiciones atendidas a tiempo con relación al total de requisiciones.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de requisiciones atendidas a tiempos / Total de requisiciones) x 100	Gerente de Logística	Cada mes	100%	95%	Gerente General

NOMBRE	% Requisiciones con error				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de error en las requisiciones atendidas				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de requisiciones con error/ Total de requisiciones) x 100	Gerente de Logística	Cada mes	5%	0%	Gerente General

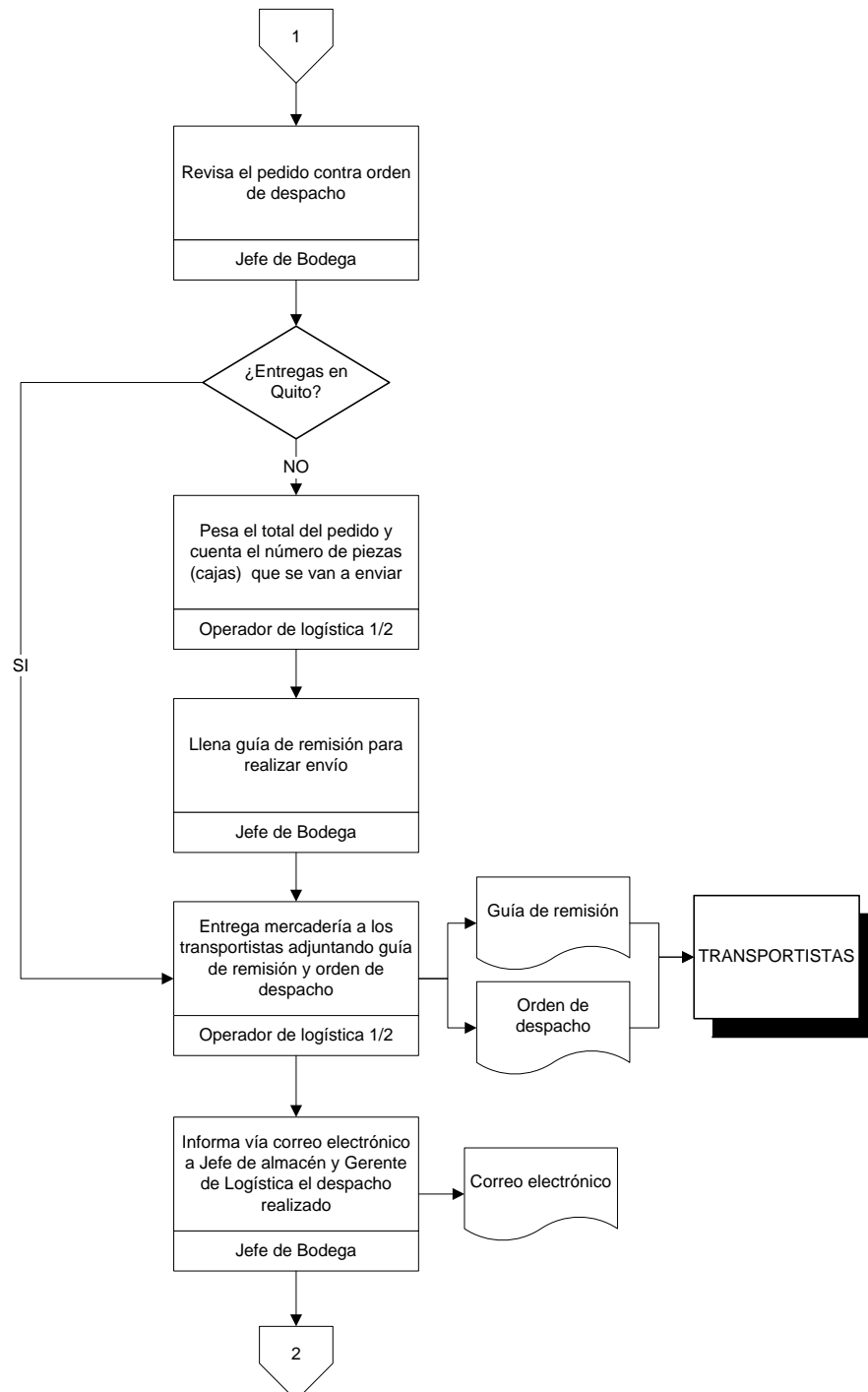
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

Grafico 10. Flujograma propuesto del proceso de requisiciones internas

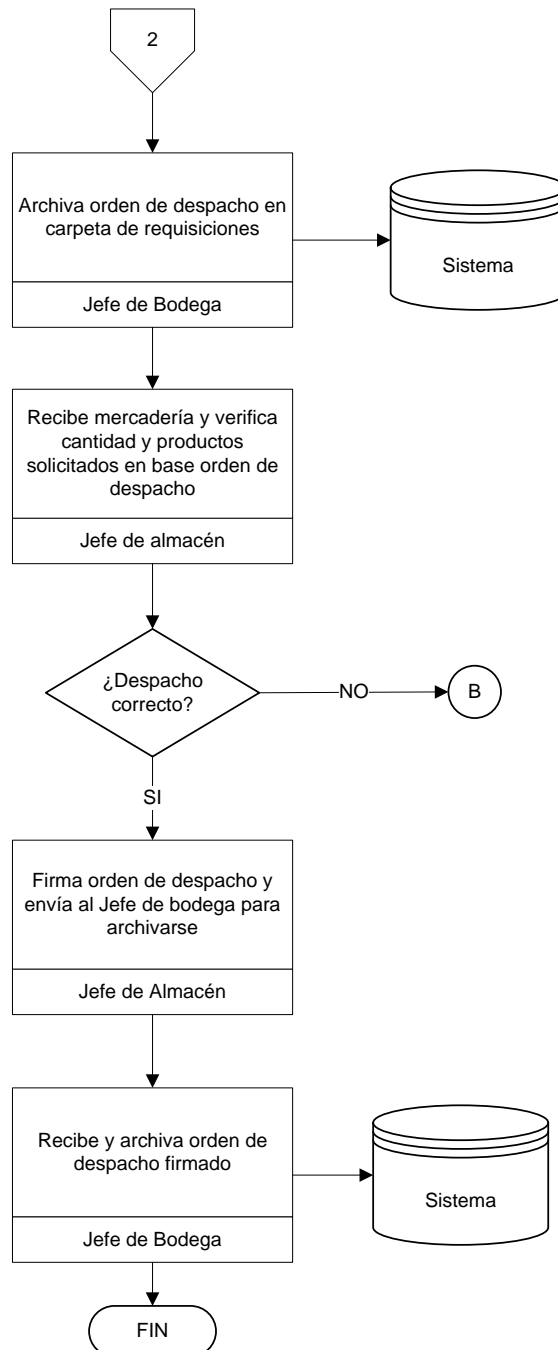
 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6



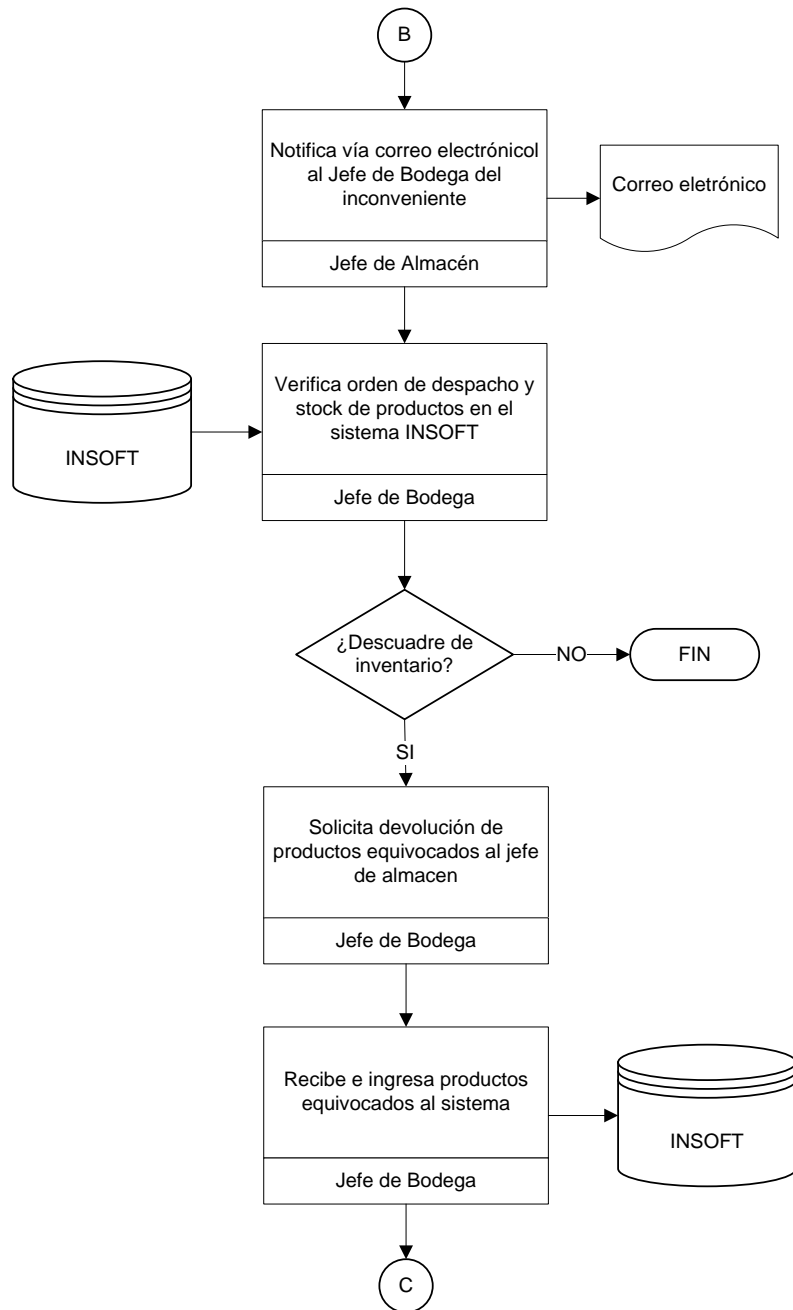
 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas
Edición No. 01	
Pág. 2 de 6	



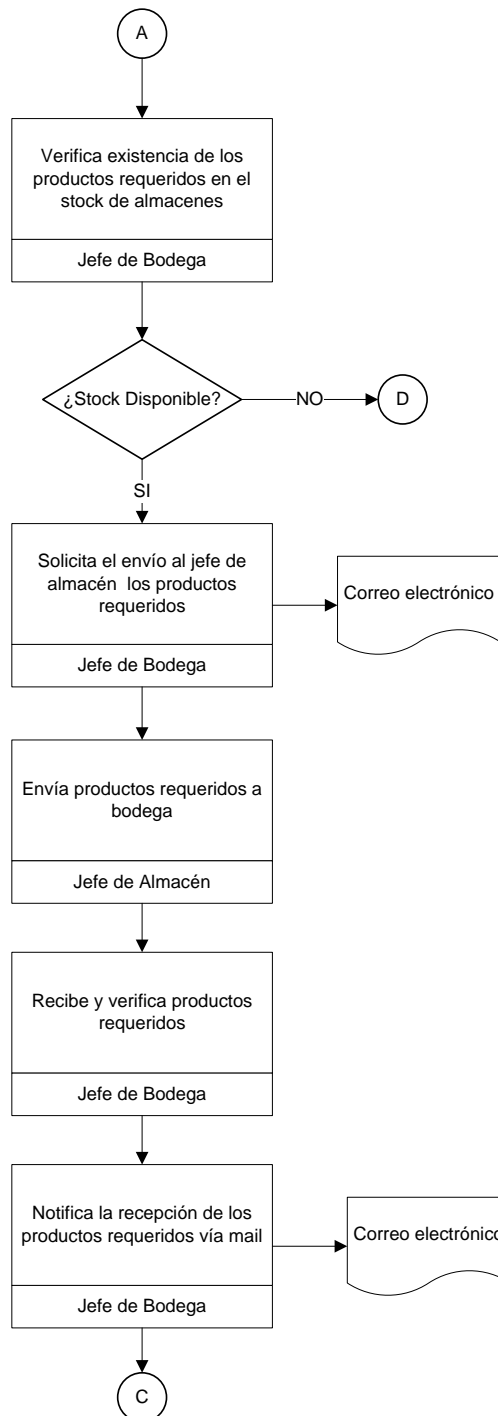
 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6




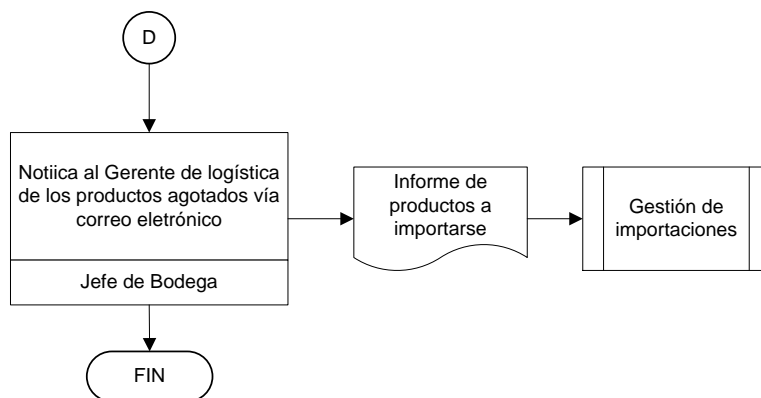
 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6



 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas
Edición No. 01	
	Pág. 4 de 6



 NATURAL VITALITY	PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Requisiciones internas	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6



<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.6</div>	<div>Procedimiento: Ventas</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 296</div>	

1. Objetivo

Gestionar las actividades del proceso de ventas, de acuerdo con las tendencias de mercado y la evolución de la empresa, con el propósito de identificar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones que tiendan a satisfacerlas de manera eficiente.

2. Alcance

Este proceso se aplica para las ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa Natural Vitality.

3. Responsable

Jefe de ventas

4. Requisitos Legales

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.6</div>	<div>Procedimiento: Ventas</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 297</div>	

5. Políticas

- Todo cliente deberá ser registrado en la base de datos de la empresa.
- Actualizar los datos de los clientes en el sistema

6. Indicadores

NOMBRE	% Ventas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de ventas concretadas en relación al número de clientes atendidos				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# Ventas concretadas/ Total de clientes atendidos) x 100	Jefe de ventas	Cada mes	100%	60%	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural</div><div>Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>AV-NV.1.6</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Ventas</div>		
Edición No. 01			Pág. 298

NOMBRE	% Cumplimiento de ventas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas en relación a las ventas estimadas o presupuestadas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Total de ventas realizadas/ Presupuesto de ventas inicial) x 100	Jefe de ventas	Cada mes	N/A	N/A	Gerente General

NOMBRE	% Nuevos clientes				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de ventas realizadas en relación a las ventas estimadas o presupuestadas.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MIN	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Total de ventas realizadas/ Presupuesto de ventas inicial) x 100	Jefe de ventas	Cada mes	N/A	N/A	Gerente General

Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

<div><div><div>Natural Vitality</div><div>NATURAL VITALITY</div></div><div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div></div>	
<div>CÓDIGO AV-NV.1.6</div>	<div>Procedimiento: Ventas</div>
<div>Edición No. 01</div>	
<div>Pág. 299</div>	

7. Documentos

- Facturas.


8. Registros

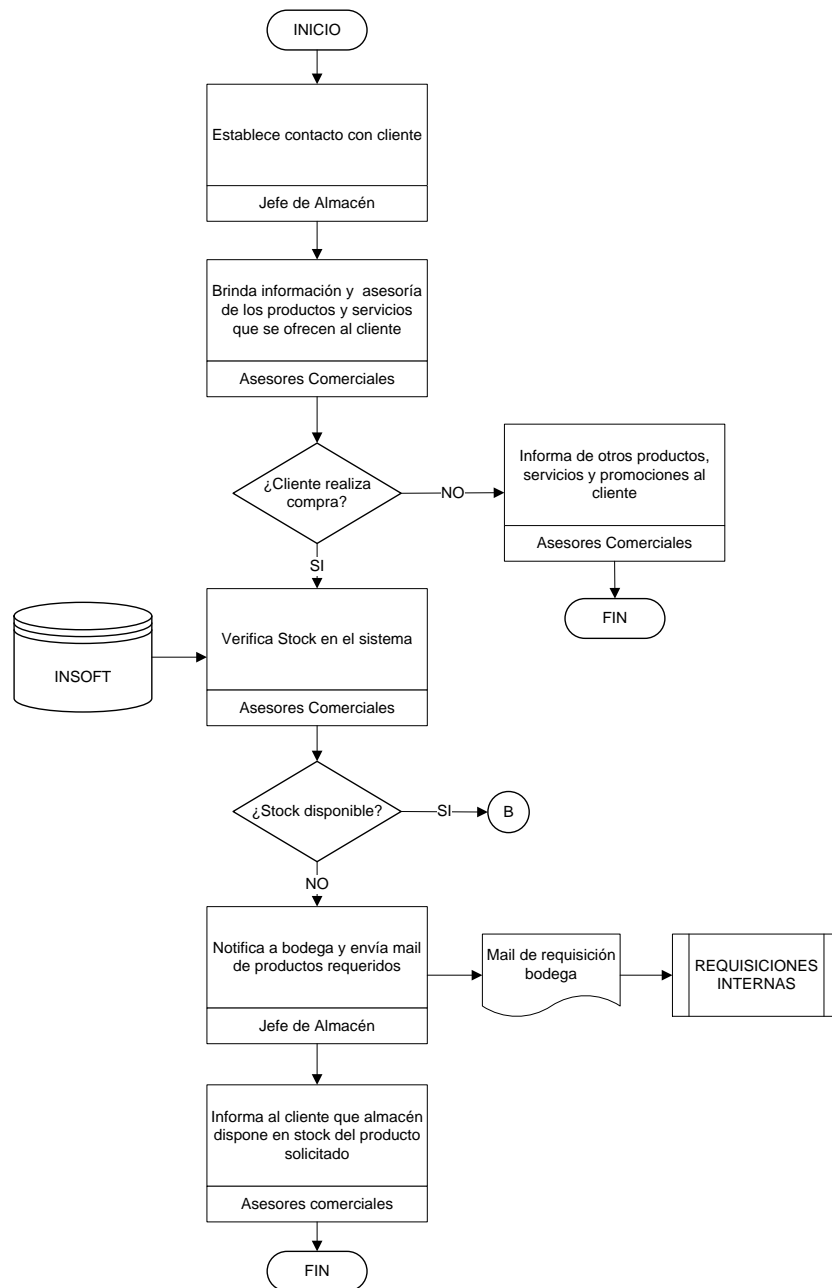
- Informe de ventas presupuestadas
- Lista de productos.
- Orden de servicio de infusión

9. Flujograma

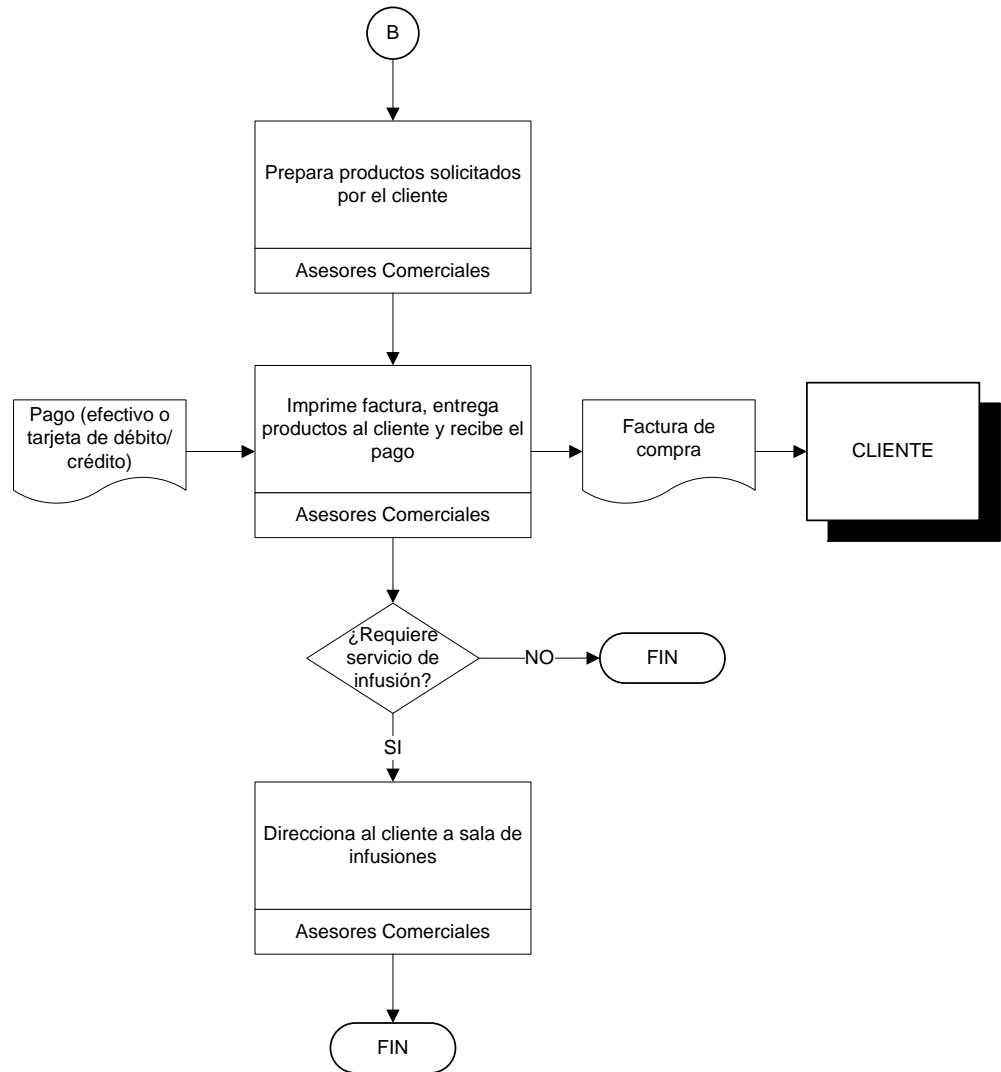
Responsable del Proceso	Director de Área
fecha:	fecha:

Gráfico 11. Flujograma propuesto del proceso de ventas

 NATURAL VITALITY		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: Ventas		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2



<div><div><div>Natural Vitality</div></div><div>NATURAL VITALITY</div></div>		PROCESOS CADENA DE SUMINISTROS	
CÓDIGO AV-NV.1.5	Proceso: <div>Ventas</div>		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2



ANEXO 20

Tabla N° 46

Análisis de localización de puntos de bodega y distribución

ANALISIS DE LOCALIZACIÓN DE BODEGAS Y PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN

TIPO DE FACTORES	Ponderación %	Locales																													
		Bod 1		Bod 2		Condado		Recreo		Quicentro Sur		Paseo SF		Republica		CC. Plaza Quil		City Mall		Mall del Sur		Villa GE Plaza		Mall Los Andes		Monay		Mall del Rio		Manta	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Facilidad de vías de acceso	20%	7	1,4	6	1,2	8	1,6	7	1,4	8	1,6	6	1,2	6	1,2	7	1,4	6	1,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Existencia de locales comerciales	15%	4	0,6	4	0,6	7	1,1	6	0,9	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6	4	0,8
Servicios básicos	15%	9	1,4	9	1,4	9	1,4	8	1,2	8	1,2	8	1,2	9	1,4	6	0,9	9	1,4	5	0,8	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Disponibilidad de transporte	10%	8	0,8	5	0,5	8	0,8	8,5	0,9	8	0,8	8	0,8	5	0,5	8	0,8	5	0,5	9	0,9	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6
FACTORES IMPORTANTES																															
Seguridad Policial	5%	7	0,35	5	0,3	8	0,4	7	0,4	7	0,4	7	0,4	5	0,3	7	0,4	5	0,3	7	0,4	7	0,4	7	0,4	8	0,4	7	0,4	8	0,4
Vías Principales	15%	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	6	0,9	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Comunicación	6%	9	0,54	9	0,5	9	0,5	9	0,5	7	0,4	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5	9	0,5
FACTORES ADICIONALES																															
Costos de arriendos Altos	5%	10	0,5	8	0,4	9	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	8	0,4	10	0,5	8	0,4	10	0,5	10	0,5	10	0,5	8	0,4	10	0,5	10	0,5
Proximidad Bodega	4%	10	0,4	10	0,4	5	0,2	10	0,4	10	0,4	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	8	0,4	10	0,5	10	0,5
Disponibilidad de insumos	5%	5	0,25	4	0,2	5	0,3	5	0,3	7	0,4	5	0,3	4	0,2	5	0,3	4	0,2	5	0,3	5	0,3	5	0,3	6	0,3	5	0,3	5	0,3
TOTAL	100%	77	7,4	68	6,6	76	7,8	78,5	7,6	79	7,7	79	7,7	72	7,3	78	7,6	72	7,3	77	7,4	81	7,9	80	7,7	79	7,6	81	7,8	78	7,0